أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

إعداد

محمد عبد الله العنزي

إشراف

الدكتور محمد سليم الشورة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على

درجة الماجستير في إدارة الأعمال

قسم إدارة الأعمال

جامعة الشرق الأوسط

كلية الأعمال

2010

التفويض

أنا محمد عبد الله العنزي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات الجامعية أوالمؤسسات أوالهيئات أوالأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاســــــم : محمد عبد الله العنزي

التوقيع :

التاريخ :

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعليـــة القــرارات الإدارية ".

واجيزت بتاريخ : 15 / 8 / 2010

الدكتور صباح حميد آغا	رئيساً	....
الدكتور محمد سليم الشورة	عضواً ومشرفاً	....
الأستاذ الدكتور موسى اللوزي	ممتحناً خارجياً	....

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي وفقني في إعداد هذه الرسالة، وأتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى الدكتور محمد سليم الشورة الذي أشرف على هذه الرسالة، وعلى ما منحني من وقت وجهد، فلم يبخل بالنصح والإرشاد والتوجيه والتعاون والتشجيع في سبيل إخراج هذا الجهد المتواضع إلى حيّز الوجود .

كما أشكر الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة والمتمثلة بالدكتور صباح حميد آغا، والأستاذ الدكتور موسى اللوزي على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة، كما أتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة المحكمين، وموظفي وزارة العدل الكويتية وإلى كل من مدّ إليّ المساعدة لإتمام هذه الرسالة.

الباحث

محمد عبد الله العنزي

الإهداء

إلى كل الذين يتفانون في خدمة الآخرين بضمير وإنسانية

إلى زوجتي ورفيقة دربي

إلى أبنائي عبد الله وبشار

إلى أخي جمال لدعمه لي في مسيرتي العلمية

إلى العم العزيز حمدان العلاطي

إلى فواز الشمري

إلى عبد الرحمن الحريش

إلى بندر الحريص

أهدي هذا العمل

محمد

قائمة المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

أثر الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية

إعداد

محمد عبد الله العنزي

إشراف

الدكتور محمد سليم الشورة

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية ، ولمعرفة مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة وأثرها في تحديد خصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية .

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم (163) موظفاً وموظفة، واستُخدم المسح الشامل وتم اعتماد مجتمع الدراسة بأكمله عينةً للدراسة حيث تم توزيع (١٦٣) استبانة واسترد منها (١٢٥) استبانة.

ولأجل تحقيق أغراض هذه الدراسة وجمع البيانات من مجتمع الدراسة، قام الباحث بتطوير استبانة من (35) فقرةً، موزعةً على خمسة مجالات هي: أنماط الاتصالات الإدارية (الاتصالات الهابطة، الاتصالات الصاعدة، الاتصالات الأفقية)، وسائل الاتصالات الإدارية (وسائل الاتصال المكتوبة، وسائل الاتصال الشفوية، وسائل الاتصال الإلكترونية)، ومهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)، وخصائص المعلومات (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها)، خصائص القرارات الإدارية (توقيت اتخاذ القرار، سهولة تنفيذ القرار، قبول القرار من قبل المعنيين).

تم تحليل البيانات باستخدام حزمة التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية(SPSS)، حيث استخدم منها الانحدار البسيط واختبار التباين، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: وجود أثر لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها. كما أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر لخصائص المعلومات تلك في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية، وتبين وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للجنس، في حين أنه لا يوجد فروقات تعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة تتعلق بفاعلية الاتصالات المطلوبة.

وقد عرضت الدراسة مجموعة من التوصيات من أهمها: زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية. وتطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة.

The Effect of Administrative Communication on Achieving Effective Administrative Decisions at Kuwaiti Ministry of Justice

Prepared by:

Mohammed Abdullah al-Enezi

Supervised by:

Dr. Mohammed Saleem Al- Shura

ABSTRACT

This study aims to investigate the role of administrative communication in achieving effective administrative decisions at the Kuwaiti Ministry of Justice, to determine the level of administrative efficiency of communication used and its impact in determining the properties of the resulting information to the achievement of the effectiveness of administrative decisions.

The study population consisted of all community administrative staff in the Ministry of Justice at the State of Kuwait with a total of (163) mail an female employees, an overall sample were used and distributed, the questionnaires were among the whole (163) population (125) were recovered.

In order to achieve the purposes of this study and collect data from the study of population, the researcher developed a questionnaire that consisted of (35) paragraph, divided into five areas: Administrative communications patterns, administrative communications methods, administrative communication skills , characteristics of information, and characteristics of administrative decisions.

The data were analyzed using the statistical package for Social Sciences (SPSS), simple regression and variance tests were used. The study reached the following results: the presence of traces of patterns, methods and administrative communication skills at the Kuwaiti Ministry of Justice to provide information characterized by appropriate timing, accuracy, comprehensiveness, clarity, flexibility, and ease of access. The results showed the existence of the impact those information characteristics of that in achieving effective Administrative decisions, it also shows significant differences in the impact of the efficiency of administrative communication in providing information that achieves the effectiveness of administrative decisions at the Kuwaiti Ministry of Justice due to gender, while no differences were round with regard to age, educational qualification , and years of experience for workers at the management level related to the effectiveness of effective communications required.

The study presented a set of recommendations, including: increased attention to patterns of administrative communication between workers at the same level of management and from managers to contributing to words providing information of certain features in orders to make management decisions more effective, and development of administrative communications written oral, and electronic to provide the required information, and employees training on those mastery of the means for the purpose of contributing to words making the resulting information by the more accurate and useful.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

يمثل الاتصال الإداري وسيلة جوهرية من أجل اتخاذ قرارات إدارية صائبة، وهي ضرورة لجُل المنظمات لتحقيق تكاتف وتعاون الأقسام في المنظمة، حيث حالة التفاعل المستمر مع البيئة التي تكون فيها التحديات المتكررة مثل المنافسة والتغيير في أنماط حياة العملاء واتجاهاتهم، والتغيرات التكنولوجية، وبالتالي تسعى المنظمات الناجحة إلى إحداث تغييرات في عملياتها الإدارية من أجل التكيف مع البيئة : ولأن التغيير والتطوير يحدث بشكل دائم فإن هناك حاجة لظهور أساليب جديدة للاتصالات والتطوير، وذلك من أجل زيادة الكفاءة والفاعلية وتحقيق النجاح والتطوير التنظيمي.

وتمثل الاتصالات الإدارية أحد العناصر اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية، فعملية الاتصال مرتبطة ارتباطاً وثيقاً في التفاعل الإنساني داخل المنظمة لتحقيق التواصل ونقل وتبادل المعلومات والأحداث والخبرات.

وتعتبر الاتصالات الإدارية من الأمور المهمة في المؤسسة ولا يمكن نقل وتمرير التعليمات والتوجيهات إلى العاملين في تلك المؤسسة إلا من خلال وجود شبكة اتصالات منظمة تخدم هذا الجانب، ووجود مثل هذه الشبكة الفعالة يساعد العاملين في فهم واستيعاب جميع الحقوق والواجبات والأدوار المناطة بهم مما يزيد من إنتاجية وفاعلية هذه المؤسسة. (العثيميين،٢٠٠٤)

وتُعَدّ عملية الاتصال في الأجهزة الإدارية بمثابة الخيط الذي يربط بين الإدارات المختلفة، كما أنه عنصر من عناصر التوجيه والربط بين العاملين في المنظمة. (Yamaguchi , 2005)

وتبرز أهمية الاتصالات كوسيلة يعتمدها المديرون لتطوير العمل في المنظمة باتجاه بلوغ الأهداف، فضلاً عن تقديم المعلومات والقرارات وتفسيرها سواء كان داخل المنظمة أو خارجها. (Stoner, 2002)

ووظيفة الاتصالات وظيفة أساسية في المنظمات ومهمة يمارسها المدير في عمله اليومي والاستراتيجي، إذ أنها تعمل على ترجمة ونقل المعلومات الإدارية الخاصة بكافة الوظائف التي يؤديها لتشمل أنشطة المنظمة المختلفة وصولاً إلى كافة العاملين فيها أو خارجها بهدف إحداث ردود أفعال أو سلوك مرغوب به يتوافق مع أهداف وطموحات المنظمة. (Dinock, 2000)

كما أن هناك علاقة واضحة بين الاتصال الإداري وعملية اتخاذ القرارات، والتي هي عملية متواصلة بدءً من تحديد المشكلة وجمع المعلومات، والبحث عن الحلول البديلة، واختيار البديل الأفضل، وانتهاءً بالتنفيذ والمتابعة. (كنعان،٢٠٠٧)

وخلاصة القول، أنه أصبح ينظر إلى الاتصالات الإدارية على أنها عملية أساسية في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة، ومن هذا المنطلق، أتت هذه الدراسة للتعرف على فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية، والتعرف إلى خصائص المعلومات الناتجة عن تلك الاتصالات الإدارية وأثر فاعلية تلك الاتصالات الإدارية وما توفره من معلومات في اتخاذ قرارات إدارية فاعلة. ومن المؤمل أن تقدم الدراسة مقترحات وتوصيات لكل المعنيين تسهم في تعزيز الاتصالات الإدارية بأنواعها في وزارة العدل وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة، كما يتوقع من الدراسة أن تبني مرتكزات أساسية يتأمل أخذها بعين الاعتبار عند بناء السياسات المتعلقة بالاتصال في المنظمات والوزارات بشكل عام وفي وزارة العدل بشكل خاص.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

تكمن مشكلة الدراسة في رصد وتحليل مدى ممارسة نشاطات اتصالات إدارية في وزارة العدل الكويتية وإبراز دور هذه النشاطات وأهميتها في توفير معلومات فاعلة تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة، بدا للباحث (الذي يعمل منذ سنين في وزارة العدل الكويتية) أن الاتصالات الإدارية في هذه الوزارة يشوبها شيء من الضعف والارتباك تؤدي إلى تشويه المعلومات والبيانات والمتوقع أنه يؤثر سلبياً في فاعلية القرارات الإدارية. ولذلك سعت هذه الدراسة للكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من خلال الإجابة عن التساؤلات الآتية:

١. ما مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية المستخدمة (أنماط ووسائل ومهارات) في وزارة العدل الكويتية ؟
٢. ما خصائص المعلومات المتوفرة والناتجة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ؟
٣. ما أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ؟
٤. هل يوجد فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للخصائص الديمغرافية (الشخصية والوظيفية) للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة؟

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على طبيعة الاتصالات الإدارية المستخدمة في وزارة العدل الكويتية من وجهة نظر العاملين في الإدارة من خلال معرفة أنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية.
- التعرف على خصائص المعلومات المتوفرة والناتجة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من حيث: توقيت الحصول على المعلومات ودقتها وشموليتها ووضوحها ومرونتها وسهولة الحصول عليها.
- التعرف على أثر فاعلية الاتصالات الإدارية وخصائص المعلومات الناتجة عنها في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية .
- الخروج بمقترحات وتوصيات تسهم في فهم وإثراء الاتصالات الإدارية بأنواعها في وزارة العدل وتوجيهها نحو توفير معلومات تساهم في اتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال الاعتبارات الآتية:

١. معالجة الدراسة موضوع الاتصالات الإدارية وأثرها في فاعلية القرارات الإدارية وما لذلك من خطورة في توفير المعلومات والبيانات الضرورية لتسيير العمل للمساهمة في اتخاذ قرارات موضوعية وناجحة.

٢. يمثل الاتصال الإداري النظام الذي تتدفق من خلاله المعلومات اللازمة لتحسين بيئة العمل وتوفير أجواء فاعلة للعاملين لممارسة العمل بيسر وتفاعل .

٣. الاتصالات الفاعلة في المنظمة تساهم في تشجيع التفاعل بين العاملين والقيادة ونشر ثقافة الحوار بين جميع الأطراف ذات العلاقة داخل بالمنظمة.

فرضيات الدراسة

استناداً إلى الدراسات السابقة والنظريات التي تمت مراجعتها، وواقع الحال في الوزارة المدروسة، تم تحديد مجموعة من الفرضيات العدمية الآتية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط ووسائل ومهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة ، والشمولية ، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها. ويتفرع عنها الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والهابطة والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة .

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والإلكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة .

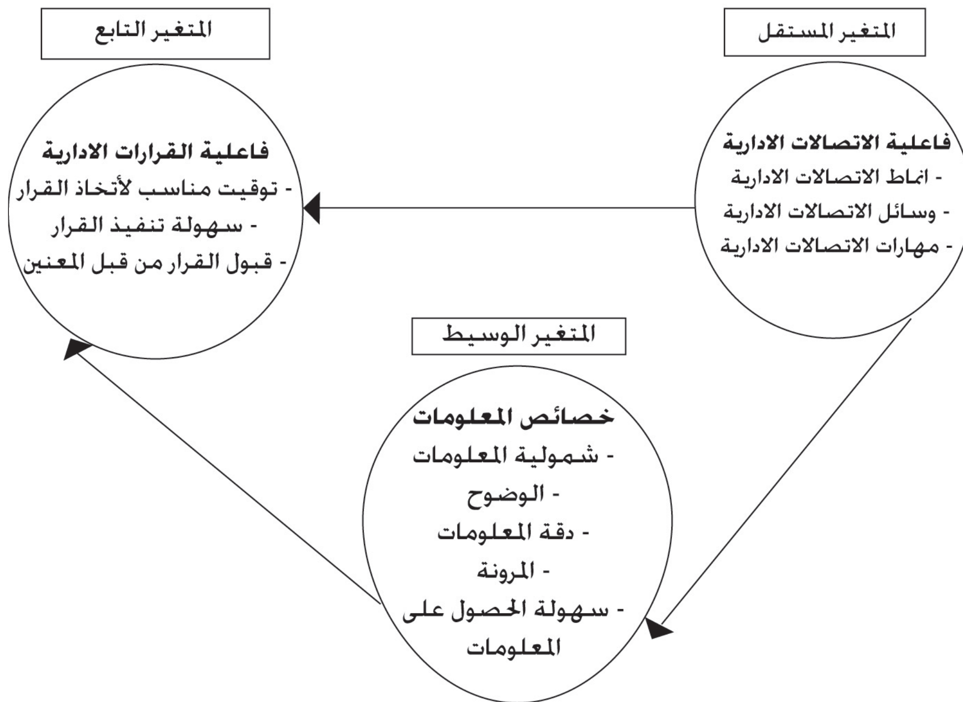
الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والانصات) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

الفرضية الرئيسة الثانية: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المطلوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

الفرضية الرئيسة الثالثة : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية تُعزى للخصائص الشخصية للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة) .

أنموذج الدراسة

الشكل(1)



يشير أنموذج الدراسة إلى قياس العلاقة بين فاعلية الاتصالات الإدارية التي تشمل (الأنماط والوسائل والمهارات) كمتغيرات مستقلة من جهة واتخاذ قرارات إدارية ذات فاعلية تشمل (توقيت مناسب لاتخاذ القرار، وسهولة تنفيذ القرار، وقبول القرار من المعنيين) كمتغير تابع من جهة أخرى، حيث يفترض أن ينتج عن الاتصالات الإدارية الفاعلة معلومات ذات خصائص معينة (كمتغير وسيط) تساهم في جعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.

حدود الدراسة

١- الحدود الزمنية : تم تطبيق هذه الدراسة من ٢٠ / ٣، حتى ٥/٢٠ من العام ٢٠٠٩ / ٢٠١٠.

٢- الحدود المكانية : وزارة العدل في العاصمة الكويت.

٣-الحدود البشرية : العاملون في المستويات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية في وزارة العدل الكويتية.

محددات الدراسة

واجهت الدراسة مجموعة من المحددات التي تجعل من الصعب تعميم النتائج خارج حدود تلك المحددات، وتمثلت بما يلي:

١. اقتصرت على وزارة العدل دون الوزارات الأخرى في الكويت.

٢. شملت فقط العاملين الإداريين دون العاملين في سلك القضاء في تلك الوزارة.

المصطلحات الإجرائية

الاتصالات النازلة : "حيث يتم من خلال هذا الاتجاه إيصال الأوامر والتعليمات والتوجيهات إلى المرؤوسين في المستويات الإدارية الدنيا والوسطى من الرؤساء في المستويات الإدارية العليا. ويعتبر هذا الاتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات اللازمة لتنفيذ الخطط والبرامج، وتوضيح نظم وسياسات العمل في المنظمة للمرؤوسين" (دليو،٢٠٠٣:١١٦).

وتعرف الاتصالات النازلة إجرائياً في الدراسة أنها أسلوب من أساليب الاتصالات الإدارية حيث تتدفق المعلومات من الإدارة العليا إلى الإدارة التنفيذية .

الاتصالات الصاعدة: "ويعتبر هذا الاتجاه فعالاً في إحكام وظيفة الإشراف على أداء المرؤوسين في المنظمة، كما أنه يعبر عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة، ووضع الحلول المناسبة لها قبل استفحالها" (Uteibi,2005:12 – (El

وتعرف الاتصالات الصاعدة إجرائياً في الدراسة أنها أسلوب من أساليب الاتصالات الإدارية حيث تتدفق المعلومات من الإدارة التنفيذية إلى الإدارة العليا .

الاتصالات الأفقية: ويعبر هذا الاتجاه عن عملية الاتصال التي تتم بين الوحدات الإدارية المتشابهة التي تقع في ذات المستوى الإداري في المنظمة، أو بين الأفراد الذين يعملون في نفس المستوى الإداري. وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين في نفس المستوى الإداري. (الطائي، ٢٠٠٥:٩٤)

وتعرف الاتصالات الأفقية إجرائياً في الدراسة أنها أسلوب من أساليب الاتصالات الإدارية التي تتم بين العاملين بنفس المستوى الإداري.

خصائص المعلومات: " صفات وسمات تتصف بها المعلومات الناجمة عن عملية الاتصال الإداري على اختلاف أنواع هذا الاتصال وتتمثل بمحاور عديدة منها التوقيت المناسب، والشمولية، ودقة المعلومات، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول على المعلومات" . (الحوامدة، 2002 : 17).

وتعرف خصائص المعلومات إجرائياً في الدراسة أنها سمات المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية التي تحقق الغرض منها، من حيث:

- التوقيت المناسب : أي توفير المعلومة في الوقت المناسب لاستخدامها في الاتصالات واتخاذ القرارات .
- دقة المعلومات : أي خلو المعلومة من الأخطاء التي يمكن أن تعيق الاتصال.
- شمولية المعلومات : أي شمولية المعلومة لجميع الجوانب المتعلقة بالأتصال الإداري .
- الوضوح : أن تكون المعلومات واضحة ومفهومة لدى العاملين لاستخدامها في الاتصالات واتخاذ القرارات .

- المرونة : القدرة على التحكم بالمعلومات للاستفادة منها وتطويرها لاتخاذ القرارات الإدارية وأجراء عمليات الاتصال .

- سهولة الحصول على المعلومات :أي أن تكون متاحة بحيث يحصل عليها عندما يحتاج الموظف للمعلومة بالوقت المناسب.

فاعلية القرارات الإدارية: "هي عملية اختيار أنسب البدائل المتاحة أو المقررة لانجاز الأهداف الموضوعة بفاعلية أي تحقيق الأهداف بأقل تكلفة "(ياغي، ٢٠٠٢ : ٢٢).

وتعرف فاعلية القرارات الإدارية إجرائياً في الدراسة أنها مساهمة القرارات الإدارية التي تتخذها الإدارة في تحقيق الغرض منها على نحوٍ يحقق ما يلي(ياغي، ٢٠٠٢ : ٢٢) :

١- (توقيت مناسب لاتخاذ القرار): أن يُتّخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة .

٢- (سهولة تنفيذ القرار): أن يكون القرار الإداري قابلاً للتنفيذ بسهولة دون معوقات .

٣- (قبول القرار من المعنيين): أن يكون القرار الإداري مرحباً به ومقبولاً من قبل العاملين.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة، واشتمل الأدب النظري على محورين رئيسين هما الاتصال الإداري والقرارات الإدارية، من حيث المفهوم، والأهمية، والعناصر،

ومكونات عملية الاتصال الإداري، وأساليب وطرق الاتصال، وكما تم تناول مفهوم، وأنواع وخطوات ومعوقات اتخاذ القرارات الإدارية.

كما تضمن هذا الفصل الدراسات السابقة العربية والأجنبية التي تناولت الاتصال الإداري والقرارات الإدارية.

أولاً : الإطار النظري

مفهوم وماهية الاتصال الإداري

لقد وضع الباحثون والمختصون في علوم الإعلام والاتصال تعريفات عديدة للاتصال، عكست أهمية الاتصال ودوره في الحياة المتنوعة، باعتباره ظاهرة حياتية تلازم الإنسان في كل تحركاته، سواء في محيطه القريب أو عبر المسافات الشاسعة، وسواءً استخدام الكلمات المنطوقة أو الإشارات والإيماءات مما يعرف بالاتصال غير اللفظي.

فقد عُرّفت عملية الاتصال بأنها: العملية التي من خلالها نفهم الآخرين ويفهموننا، ولأن الاتصال ديناميكي، فإن الاستجابة له دائمة التغير حسبما يمليه الوضع القائم . (أبو إصبع وأبو عرجه،111:2010)

وتعرف عملية الاتصال أيضاً بأنها نقل المعلومات والحاجات والمشاعر والمعرفة والتجارب بشكل شفوي أو باستخدام وسائل أخرى، بهدف إقناع الآخرين والتأثير في اتجاهاتهم وسلوكياتهم (El-Uteibi,2005:2).

وعملية الاتصال " عملية تفاعلية تبادلية مستمرة تشمل مرسلين ومستقبلين لرسائل تواصلية، قد يتم تحريفها بأفعال مادية أو نفسية. (Nasro,2001: 18)

والاتصال عملية إرسال واستقبال الرسائل، ويكون ذا فاعلية عندما يتم فهم الرسالة من قبل المستقبل وتشجعه للتفكير بأسلوب جديد .(Thill,2005:4)

ويهدف الاتصال إلى تحديد الأفكار والمعلومات والتوجيهات من خلال نظام اجتماعي، والطرق التي تتكون أو تتطور بها الآراء والاتجاهات والمعارف . (هلال،11:1999)

كما أن الاتصال تفاعل وتأثير اجتماعي بين طرفي عملية الاتصال، يهدف الفرد من خلالها إلى تحقيق مصلحة، قد تكون إحداث تغيرات مرغوبة في سلوك الآخرين.(القريوتي، 200 2000:)بحيث يكون التفاعل ذا معنى، يقوم الأفراد من خلالها بتبادل الأفكار والمعلومات باستخدام وسيلة اتصال مناسبة، تجعل من تلك الأفكار والمعلومات مادة ذات قيمة لدى الجمهور .(Chandan,2005:283)

والاتصال نشاط هادف لنقل المعلومات من شخص إلى آخر، بغرض إيجاد نوع من التفاهم المتبادل بينهما. وتبادل الأفكار والمعلومات من أجل إيجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية. (حريم، ٢٣٩:٢٠٠٤) لتحقيق تفاعل مشترك بين طرفين لتبادل فكرة أو خبرة معينة عن طريق وسيلة مناسبة. (المغربي،2004: 233)

والاتصال نقل أو تبادل المعلومات والأفكار بين أطراف مؤثرة ومتأثرة على نحو يقصد منه تغيير في المواقف. (سعد،2004: 43) من خلال معنى أو مضمون استهدفه مرسل الرسالة. (ادريس،601:2005).

والاتصال عملية إنتاج وتبادل والآراء من شخص إلى آخر بقصد إحداث الاستجابة المطلوبة. (Daft,2001,306)

في ضوء ما تم عرضه سابقاً حول مفاهيم الاتصال، يتبين أن عملية الاتصال نشاط تفاعلي يتم بين طرفين، بهدف نقل معلومات أو أفكار أو معتقدات أو اتجاهات أو رغبات من طرف يدعى مرسلاً إلى طرف آخر يدعى مستقبلاً، وذلك باستخدام قنوات إرسال مناسبة مثل اللغة المنطوقة أو الرسائل غير اللفظية، ،بهدف إحداث تغيير أو تعديل في السلوك.

أهمية الاتصالات الإدارية

يلعب الاتصال دورا مهماً ورئيسياً في مختلف العلوم سواء كانت إدارية، أو تربوية، أو طبية أو غيرها. حيث يستخدم العاملون بالمنظمات الاتصالات اللفظية وغير اللفظية كوسيلة لتحقيق أهداف معينة ترتبط بالوظائف التي يؤدونها. وتعتمد فاعلية عملية الاتصال على علم الفرد بموضوع الاتصال، وعلى خبراته وقدراته في صياغة أفكاره، وكذلك على استخدامه لوسيلة الاتصال المناسبة (Singh , 2004: 117) .

وتعد الاتصالات الإدارية من الأنشطة الأساسية للمنظمات، وأنها من مؤشرات كفاءتها في الوصول إلى الآخرين وقدرتها في تحقيق استجاباتهم المطلوبة.(البكري ، ٢٠٠٩: ١٣٤)

كما تساعد الاتصالات الإدارية في تعزيز الدوافع لدى العاملين نحو العمل، كما وتزودهم بمعلومات وتوضح لهم التعليمات والتوجيهات، لهذا تسعى معظم منظمات الأعمال جاهدة لتعزيز مهارات الاتصال لدى العاملين وما لذلك من آثار إيجابية تنعكس على فاعلية الاتصال الإداري . (Modhukar,3003:5)

وتؤدي عملية الاتصال دوراً رئيساً ومهماً في تسيير مختلف الأعمال الإدارية في المنظمات، ويعتمد بقاء وقدرة أي منظمة على الاستمرار في القيام بأنشطتها والنجاح في تحقيق أهدافها على

وجود نظام اتصال فعال. **وتعتبر عملية الاتصال ذات أهمية للمنظمات المختلفة للأسباب التالية(Chandan, 2005:283):**

١- يؤدي الاتصال إلى دعم العلاقات الإنسانية داخل التنظيم، ما قد يترتب عليه رفع الكفاية الإنتاجية، وهذا يتطلب العناية بالموارد البشرية، والعلاقات بين الإدارة العليا والإداريين والمشرفين والمرؤوسين في المنظمة.

٢- تؤدي عملية الاتصال كذلك دوراً مهماًً وحيوياً في مرحلة تطبيق ومتابعة تنفيذ القرارات المتخذة، فبعد عملية اتخاذ القرار تأتي مرحلة التنفيذ التي تحتاج إلى معلومات يمكن الحصول عليها من خلال الاتصالات، تساهم في متابعة تنفيذ تلك القرارات، وتقييم النتائج المترتبة عليها، والتعرف على المشاكل التي تواجهها.

ولهذا تعتبر عملية الاتصال من المكونات الرئيسية للعملية الإدارية وقد تؤدي الاتصالات عدة وظائف تتعلق بجمع المعلومات لاتخاذ القرارات وتغيير الاتجاهات، كذلك تمكن الاتصالات الفعالة الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال ويمكن تشبيه عملية الاتصالات بالأعصاب في الجسم التي تتولى نقل الأوامر من وإلى الدماغ .(القرعان وحراحشة، ٢٠٠٤: ٧٧)

والاتصال الجيد يسهل عملية إصدار الأوامر والتعليمات بالصيغة التي تلقى تفهماً وقبولاً من المرؤوسين، من خلال فتح المجال أمام الجميع للنقاش والتحاور المباشر حول المواضيع المهمة المتعلقة بأداء الأعمال ويدعم الاتصال الجيد بين الأفراد ويساعدهم في التعرف على كافة المعلومات المتعلقة بكيفية أدائهم لأعمالهم، ويبين كذلك حدود السلطة والمسؤولية والوصف الوظيفي لكل وظيفة في التنظيم، ويفيد الاتصال الفعال كذلك في عملية التوجيه، وتقديم النصح والإرشاد

للمرؤوسين في المنظمة، بهدف إحداث التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ودفعهم نحو تطوير الأداء وزيادة الإنتاجية. (حريم، ٢٠٠٤:٢٤٤)

وتعتبر الاتصالات وسيلة الإداريين في إدارة أنشطتهم الإدارية، وفي إدارة وتحقيق أهداف العمل، وذلك باعتبار أن الاتصالات تساعد في تحديد الأهداف الواجب تنفيذها، وتساعد في التعريف بالمشاكل وسبل علاجها، وتمكن الإداري من تقييم الأداء وإنتاجية العمل للأفراد.(أبوأصبع وأبو عرجة،٢٠١٠: ٦٢)

أهداف الاتصالات الإدارية

إن من طبيعة الاتصال الفعال أنه يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة كما يشعر العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت بها المؤسسة،لأن تجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى الإحساس بالاستياء والإحباط **ومن هنا يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال الداخلي إلى تحقيقها (Stoner, 2002: 111)** :

١ – **تحقيق التنسيق بين التصرفات والأفعال:** حيث يساعد الاتصال التنسيق بين تصرفات وأفعال أجزاء المنظمة المختلفة، فبدون الاتصال الداخلي تصبح عبارة عن مجموعة من العاملين يعملون منفصلين عن بعضهم لا يمكنهم تحقيق الأهداف بالدقة والسرعة المطلوبة.

٢ – **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال في تبادل المعلومات المهمة لتحقيق أهداف المنظمة ويساعد أيضا في:

أ – توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف.

ب – توجيه الأفراد في أداء مهماتهم وتعريفهم بواجباتهم.

ج – تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.

٣- **اتخـاذ القرارات** : يحتـاج العـاملون إلـى معلومـات لاتخـاذ قـرار معـين، وهـذه المعلومـات يمكـن الحصول عليها من خلال الاتصال.

٤- **التعبير عن مشاعر الوجدانية** : يساعد الاتصال العاملين على التعبير عن سعادتهم وأحزانهم ومخاوفهم وثقتهم بالآخرين، والتقليل من دور الإشاعة.

خصائص الاتصالات الإدارية

إن من واجبات الإدارة العليا أن تعمل على خلق المناخ السليم للاتصال الفاعل، وذلك بوضع سياسة واضحة للاتصال تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وإشباع الحاجات البشرية، حتى يكون الأفراد على علم تام بنشاط المنشأة وأهدافها وخططها وبرامجها. (ماهر،٢٠٠٤: ٥٩)

ويتميز الاتصال بمجموعة من الخصائص أهمها (جودة،٢٠٠٩: ١٢١):

١- **الاتصال عملية ديناميكية**:حيث تعتبر عملية الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تمكننا من التأثير في الناس والتأثر بهم، مما يمكننا من تغيير أنفسنا وسلوكنا بالتكيف مع الأوضاع الاجتماعية المختلفة.

٢- **الاتصال عملية مستمرة:** حيث لا توجد بداية أو نهاية لعملية الاتصال فنحن في عملية اتصال دائم مع أنفسنا ومع مجتمعنا وبهذا المعنى يمكننا القول بأن الاتصال هو قلب العملية الإدارية.

٣- **الاتصال عملية دائرية:** ويعني ذلك أن الاتصال لا يسير في خط مستقيم من شخص لآخر فقط بل أنه عادة ما يسير في شكل دائري حيث يشترك الناس جميعا في الاتصال في نسق دائري فيه إرسال واستقبال وأخذ وعطاء وتأثير وتأثر.

٤- **لا يمكن إلغاء الاتصال:** ونقصد هنا أنه من الصعب إلغاء التأثير الذي حصل من الرسالة

الاتصالية حتى وإن كان غير مقصود فقد تتأسف للمستقبل ولكن من الصعب أن تسحب الرسالة الاتصالية إذا ما تم توزيعها.

٥- **الاتصال عملية معقدة:** بالإضافة إلى أن الاتصال عملية تفاعل اجتماعي تحدث في أوقات وأماكن ومستويات مختلفة فهي معقدة أيضاً لما تحويه من أشكال وعناصر وأنواع وشروط يجب اختيارها بدقة عند الاتصال وإلا سيفشل الاتصال.

اتجاهات الاتصالات الإدارية

تسير عملية الاتصال في المنظمات الإدارية في اتجاهين: داخلي وخارجي، حيث يكون الاتجاه الداخلي في المنظمة بين الفروع والأقسام المختلفة، ويتدفق من أعلى إلى أسفل، أو من أسفل إلى أعلى، أو بشكل أفقي، أو وفق كل الاتجاهات المذكورة، أما الاتجاه الخارجي للاتصال في المنظمات فيكون بين المنظمة والبيئة الخارجية، كالاتصال مع المنظمات الأخرى والمستهلكين والنقابات (العميان،2002:243). **وفيما يلي عرض لاتجاهات الاتصال الداخلية في المنظمات الادارية:**

* **الاتصالات الهابطة:** هي الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل، أي من أعلى التنظيم متجهة إلى أسفله، أو من الرؤساء إلى المرؤوسين وتهدف هذه الاتصالات إلى نقل الأوامر والتعليمات والتوجيهات والقرارات التي تشرح السياسات والأهداف من الإدارة العليا إلى بقية المستويات الإدارية . ويعتبر هذا الاتجاه ضرورياً لممارسة أعمال الإدارة وإرسال الأوامر والتعليمات

اللازمــة لتنفيــذ الخطــط والبــرامج، وتوضــيح نظــم وسياســات العمــل فــي المنظمــة للمرؤوســين (دليو،116:2003).

* **الاتصالات الصاعدة:** وهذا النوع من الاتصالات يتجه من أسفل إلى أعلى، أي من المستويات التنفيذية إلى المستويات العليا، أو من المرؤوسين إلى الرؤساء، وتكون الاتصالات الصاعدة على شكل تقارير وأبحاث ومذكرات وشكاوى ومقترحات وأفكار وآراء ومشاكل عمل، وعلى الرغم من أن الاتصالات النازلة هي الأكثر شيوعا إلا أن الاتصالات الصاعدة لا تقل أهمية عنها بحيث يتم عن طريقها إحاطة الإدارة العليا بمجريات الأمور. ويعبر الاتصال الصاعد عن التغذية العكسية للمعلومات من القاعدة إلى أعلى الهرم الوظيفي، حيث يعطي الفرصة للرؤساء لمعرفة الآثار السلبية والانحرافات الناتجة عن عملية تنفيذ المرؤوسين للأنشطة والبرامج المختلفة.(Uteibi,2005:18 – El)

* **الاتصالات الأفقية:** وهي الاتصالات الجانبية وتتم هذه الاتصالات في المستوى الإداري الواحد، حيث يتم عن طريقها تبادل المعلومات بين الأقسام والإدارات في المستوى الإداري الواحد مما يحقق التنسيق بينها. وهذا الاتجاه يتجاوز مشكلة الهرمية في الاتصال بين العاملين. (الطائي، ٩٤:٢٠٠٥)

والاتصال في المنظمات بشكل عام تأخذ شكلين رئيسيين هما الاتصالات الداخلية والاتصالات الخارجية، فالداخلية تتمثل بتدفق المعلومات داخل المنظمة لإنجاز الأعمال المخطط لها، وتأخذ أشكال الاتصالات الداخلية الاتصالات الرسمية والاتصالات غير الرسمية، أما الاتصالات الخارجية فإنها تتمثل بكافة الاتصالات التي تقوم بها المنظمة مع المنظمات الأخرى أو مع زبائنها،

وتمتد عمليات الاتصال الخارجي من المستهلكين إلى الوسطاء والحكومة والنقابات المهنية ذات العلاقة بطبيعة عمل المنظمة. (Griffin, 1986: 24)

أساليب وطرق الاتصالات الإدارية

تختلف وتتنوع طرق وأساليب الاتصال الاداري، حسب ظروف العمل والبيئية التي تحيط بعملية الاتصال، وطبيعة العلاقة التي تربط بين أطراف عملية الاتصال (الجوهر،٢٠٠٠:١١٠) وفيما يلي توضيح لطرق وأساليب الاتصال:

الاتصال الشفهي: وهو الاتصال الذي يتم فيه تبادل المعلومات بين المتصل والمتصل به شفاهة أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر أقصر الطرق لتبادل المعلومات والأفكار وأكثرها سهولة ويسرا و صراحة، إلا أنه يعاب أنه يعرض المعلومات للتحريف وسوء الفهم، ووسائل الاتصال الشفهي متعددة يمكن أن نميز منها: المقابلات الشخصية، والمكالمات الهاتفية، والندوات والاجتماعات، والمؤتمرات. (حسن،٢٠٠٤: ٤٥)

ويعتمد هذا النوع من الاتصال بين الأفراد على أساس الصلة المباشرة بين العاملين، ومن خلال هذا النوع من الاتصال يكون تبادل الأفكار والمعلومات وملاحظة ردود فعل بين أطراف عملية الاتصال بشكل مباشر وجهًا لوجه، ومن صور هذا النوع من الاتصال: الاجتماعات غير الرسمية التي تحدث بين الزملاء في العمل في أوقات الراحة، واللقاءات الرسمية المباشرة التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين. (المغربي،235:2004)

الاتصال الكتابي: وتتم الاتصالات الكتابية عن طريق الكلمة المكتوبة، ويكثر هذا النوع من الاتصال في المنظمات ذات الحجم الكبير، ولكي تكون الاتصالات الكتابية أكثر فعالية، يجب أن

تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة، ولقد حددت الكلمة أو الرسالة الجيدة بتلك التي تتألف من خمسة حروف (c) وهي: كاملة (COMPLETE)، ومختصرة (CONCISE)، وواضحة (CLEAR)، وصحيحة (CORRECT)، ولطيفة (COURTEOUS). وتأخذ الاتصالات الكتابية أشكالاً عديدة منها: الاقتراحات والمذكرات، والشكاوي، والتقارير والإحصاءات، والصحف والمجلات .(العثيمين،٢٠٠٤ : ٢٥)

الاتصال غير اللفظي: يعتبر الاتصال غير اللفظي من أقدم طرق الاتصال التي استخدمها الإنسان لتبادل المعلومات والأفكار، ويعرف الاتصال غير اللفظي على أنه عملية التعبيرعن الرسائل التواصلية بين الأفراد والجماعات بطرق وأساليب غير لغوية، ويتم عادة عبر العديد من القنوات مثل، تعابير الوجه، وحركات العيون، والإيماءات، والهيئة، والمسافة، والمظهر، والصوت (Ober,2003:46). ويعتبر الاتصال غير اللفظي من أكثر أساليب وطرق الاتصال صدقًا وأهمية في التواصل بين الأفراد، حيث تصدر التعبيرات غير اللفظية المختلفة عن الأفراد بشكل طبيعي وعفوي غيرمخطط له. (Chandan, 2005:288).

الاتصال البصري أو المرئي: ويقصد بالاتصال المرئي ذلك التواصل الذي يحدث من خلال الصور، والرسوم البيانية، والمخططات التنظيمية، والرموز، والإشارات، حيث تقوم هذه الوسائل غالبًا بنقل الرسالة الاتصالية بفاعلية أكبر، ويمكن استخدام هذه الطريقة في الاتصال كمكمل، أو ملحق لباقي الطرق التي ذكرت سابقًا، كما يمكن استخدامها في الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون القراءة والكتابة، أو الاتصال مع الأفراد الذين لا يعرفون لغة الشخص الذي يقوم بعملية

الاتـصال، ومـن الأمثلـة علـى الاتـصال المرئـي: الأفـلام، والأقـراص المرنـة، وأجهـزة العـرض، وغيرها.(Madhukar, 2003:9)

المهارات اللازمة لعملية الاتصال الإداري

إن تنفيذ عملية الاتصال بفاعلية يحتاج إلى جملة من المهارات المتنوعة من الواجب إتقانها وهي (حسن،٢٠٠٤: ١٩) :

١- مهـارة التحـدث: إن الاتـصال اللفظـي المباشـر ذو أهميـة فـي التـأثير علـى مواقـف الأفـراد فـي عملية الاتصال، وهذا يتطلب إتقان مهارات التحدث وأن يكون لدى العاملين الخبرة الكافية لاستخدام تقنيات الصوت المختلفة، بحيث تتناسب درجة شدة وانخفاض نبرة صوت المتحدث مع المواقف والظروف المحيطة. (Thill,2005:79)

٢- مهارة الكتابـة: تساعد الكتابة على توصيل التعليمات والأفكار بطريقة مقروءة واضحة، وذلك عن طريق النشرات والتعليمات المكتوبة. .(إدريس، ٢٠٠٥:٦٥٠)

إن الكتابة كوسيلة اتصال تمتاز بعدد من الخصائص والسمات التي لا تتوفر في غيرها من الوســائل منهــا ســهولة الرجــوع إلــى المــادة المكتوبــة، وإمكانيــة اســتخدامها فــي أي وقــت. (حجاب،٢٠٠٣:٢٦٠)

٣- مهارة الاستماع: يعتبر الاستماع الفعال مهارة مثل أي مهارة أخرى تتطلب من الفرد الممارسة والخبرة لإتقانها، حيث يساهم في تقليل حدة التوتر بين أطراف عملية الاتصال أثناء النقاش أوالتحاور، حيث يؤدي الاستماع الجيد إلى إعطاء الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهات نظرهم والمشاكل التي يواجهونها، كما يعزز التعاون والثقة بين الأفراد، ويعطي إحساسا لدى المتحدث بأنه يلقى الاحترام والتقدير من المستقبل، وبأن موضوع حديثه جدير بالاهتمام. (الين،٢٠٠١:١٢)

٤- مهارة القراءة: الهدف من القراءة الوصول إلى المعنى بسرعة ، ولكي تتحقق فاعلية عملية القراءة والاستيعاب، فإن ذلك يتطلب أن تمتد تلك المهارة إلى أكثر من مجرد الإدراك البصري لما هو مكتوب، لتصل إلى القدرة على حل الرموز المكتوبة وفهم المقصود منها، والقدرة على الربط بين أجزاء المادة المقروءة والتحليل وقراءة ما بين السطور، بالإضافة إلى تنمية مهارة السرعة في القراءة والمقدرة على اللفظ الصحيح، والتخلص من آثار المعرفة والخبرات السابقة،

والمقدرة على كتابة ملخص لأفكار الموضوع الذي تمت قراءته. (جودة،2009: ١٦٢)

معوقات الاتصال الإداري

يكون الاتصال فعالاً عندما يفهم المستقبل مضمون الرسالة التي أرادها المرسل، ويمكن أن تتعطل أي مرحلة من مراحل عملية الاتصال نتيجة التشويش المادي أو المعنوي، أو الخلل في الإدراك، أو اختلافات اللغة، كما تتأثر عملية الاتصال بمعوقات تنعكس سلباً على فاعلية الاتصال الإداري في المنظمات(Modhukar,2003:67). **ومن تلك المعوقات ما يلي:**

١- **وسيلة اتصال غير مناسبة،** حيث أن اختيار وسيلة اتصال غير مناسبة لمحتوى الرسالة الاتصالية، ولطبيعة الجمهور المراد الاتصال به، يؤدي في الغالب إلى فشل الاتصال، مما يتطلب من المرسل أن يقوم بإعادة الاتصال بعد اختيار وسيلة أخرى مناسبة (الجوهر، ٢٠٠٠:٢٢)

٢- **الإكثار من الحشو في الرسالة غير المبرر،** الذي يؤدي إلي شعور المستقبل بالملل خلال الاتصال، وبالتالي عدم الاهتمام بمحتوى الرسالة الاتصالية خصوصًا في الاتصال

المكتوب.(ماهر،٢٠٠٤: ٣٩)

٣- **الاتجاهات السلبية لدى المرسل**، وعدم توفر الاستعداد الكافي، والعلاقات الودية لدى أطراف عملية الاتصال (المغربي، ٢٠٠٤:٢٤٠)

٤- **عدم توافر الخبرات اللازمة** لدى أطراف عملية الاتصال على استخدام المهارات الأساسية للاتصال مع الآخرين مثل مهارة التحدث، والكتابة، والتفكير المنطقي، والقراءة والاستماع، ومهارات الاتصال غير اللفظي. (بلال،٢٠٠٥:٣٦٥)

٥- **الاختلاف في إدراك أطراف عملية الاتصال**، حيث نجد أن الأفراد الذين يختلفون بالأعمار، والخلفيات الاجتماعية والثقافية، يكونون انطباعات ومعاني وتفسيرات مختلفة حول ذات المواقف الاتصالي.(Ober,٢٠٠٣:٢١)

٦- عدم وجود لغة مشتركة بين أطراف الاتصال، مما يؤدي إلى الالتباس في المفاهيم والمصطلحات، وإعطاء معاني مختلفة لذات الكلمات أو الحركات الاتصالية، لذا نجد أنه كلما وجدت خبرات وثقافة مشتركة بين الأفراد، كانت المعاني التي يعطونها للرسائل الاتصالية متقاربة. (Thill, 2005: 20)

٨- تصفية المعلومات المرسلة من الإدارة الدنيا إلى المستويات الإدارة، ويحدث ذلك غالبًا في الاتصالات الصاعدة، حيث يتم تعديل، أو استبعاد بعض المعلومات المضمنة في الرسالة، بقصد زيادة قيمتها في نظر المستقبل، ولكون تلك المعلومات تعتبر الأساس في ممارسة وظيفة الرقابة الإدارية على أداء المرؤوسين، وعلى ضوئها تتحدد مستويات الكفاءة والأجور والحوافز.(إدريس، ٢٠٠٥:٦٣٥)

ويمكن تصنيف معوقات الاتصال إلى ما يلي (جودة،٢٠٠٩: ١٣٧) :

أولا: معوقات شخصية:ونقصد بها مجموعة المؤثرات التي ترجع إلى المرسل والمستقبل في عملية الاتصالات وتحدث فيها أثرًا عكسيًا، وتعود هذه المعوقات بصفة عامة إلى الفروق الفردية التي تجعل الأفراد يختلفون في حكمهم وفي عواطفهم وفي مدى فهمهم للاتصال والاستجابة له. **ثانيًا: معوقات تنظيمية:** وترجع أساساً إلى عدم وجود هيكل تنظيمي يحدد بوضوح مراكز الاتصال وخطوط السلطة الرسمية في المنظمة، مما يجعل القيادات الإدارية تعتمد على الاتصال غير الرسمي الذي لا يتفق في كثير من الأحيان في أهدافه مع الأهداف التنظيمية. **ثالثا: معوقات بيئية:** ونقصد بها المشكلات التي تحد من فاعلية الاتصال والتي ترجع إلى مجموعة العوامل التي توجد في المجتمع الذي يعيش فيه الفرد سواء داخل المنظمة أو خارجها.ومن بين هذه العوامل اللغة التي يستخدمها، واستخراجه لمعاني الكلمات في ضوء قيمه وعاداته تقاليده بالإضافة إلى عدم كفاية وكفاءة أدوات الاتصال، وعدم وجود نشاط اجتماعي على نطاق كبير في كثير من المنظمات.

المعلومات

لقد كانت الموارد المادية والكوادر البشرية أهم الموارد التي تحتاجها المنشآت (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها. ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات، وأصبحت المعلومات ضرورية جدا للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة. فإجراء العمليات المختلفة من تخطيط وتنظيم واتخاذ قرارات وتشغيل يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات. ويذهب بعضهم إلى أن المقومات الأساسية للإنتاج هي المادة، والطاقة، والمعلومات إلا أن المعلومات أصبحت تتبوأ المكانة الأولى من حيث الأهمية، إذ تعتبر أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة أو منشأة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية بدون الاعتماد على

المعلومـات . وتعـد المعلومـات اسـتثماراً يمكـن اسـتغلاله استراتيجيا وسـلاحاً فـاعلاً لتحقيـق الميـزة التنافسية. (حيدر، ٢٠٠٢ :15)

ويرى العديد من الباحثين أن مجتمع المعلومات "Information Society" غدا البديل الجديد بما يسمى المجتمع الصناعي " Industrial Society " والذي يبرز بشكل ملحوظ في العقود الأخيرة، حيث أنه قد أطلق على هذا العصر عصر المعلومات " Information Age ". (الخوالدة، ٢٠٠٥: ٢١)

ويذهب بعضهم إلى أن المقومات الأساسية للإنتاج هي المادة، والطاقة، والمعلومات إلا أن المعلومات أصبحت تتبوأ المكانة الأولى من حيث الأهمية، إذ تعتبر أحد الموارد الإستراتيجية في أي مؤسسة أو منشأة حيث لا يمكن أداء العديد من العمليات الأساسية بدون الاعتماد على المعلومات . وتعد المعلومات استثماراً يمكن استغلاله استراتيجياً وسلاحاً فاعلاً لتحقيق الميزة التنافسية .(حيدر، ٢٠٠٢:18)

أهمية المعلومات

إن دور المعلومات لا يمكن إنكاره في المؤسسات فهي تشكل الخلفية الملائمة لاتخاذ القرارات الجيدة ويمكن إجمال أهمية المعلومات في النقاط التالية (الضمور، ٢٠٠٣: ٢٢):

١- إن المعلومات تشكل موردا استراتيجيا مهماً تعتمد عليه المنظمات في مواجهة الظروف البيئية غير المستقرة .

٢- تساعد المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية Competitive Advantage الحقيقية والتي تأتي من العناصر غير الملموسة للإنتاج Intangible Assets .

٣- إنها الوسيلة الأساسية لتحقيق الضبط والانتظام والدقة والعقلانية في إنجاز الوظائف والأنشطة الإدارية المختلفة، وتوفير شروط التطبيق الدقيقة لها .

٤- كفالة قاعدة معرفية عريضة لحل المشكلات .

٥- كما وتبرز أهمية المعلومات في مدى تأثيرها على نوعية القرارات المتخذة، حيث تتوقف صحة هذه القرارات على مدى توافر المعلومات الجيدة، بالإضافة إلا أن استخدام المعلومات بفاعلية سيؤدي إلى اتخاذ القرارات ذات الأثر الإيجابي، الذي يساعد في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها .

خصائص المعلومات

إن الحصول على معلومات ذات خصائص نوعية عالية في المؤسسات أمر مهم وحيوي، ففي ظل الانفتاح والمنافسة الشديدة والمتغيرات المتسارعة ازداد الاهتمام بنوعية المعلومات وخصائصها كي تكون ذات فائدة لاتخاذ القرار لذا لا بد من التأكد من أن خصائص المعلومات تتلاءم والموقف الذي يتخذ فيه القرار، ويمكن تحديد عدة عوامل تؤخذ في الاعتبار لأن تمثل شروط وخصائص المعلومات الجيدة (العدوان،٢٠٠٦: ٢٥):

- **الشمول:** وهو يشير إلى كمال المعلومات حيث يلزم توفر كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ قرار ما.
- **الصحة:** وهو يشير إلى درجة خلو المعلومات من الخطأ ، فالمعلومات الخاطئة قد تؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.
- **الدقة:** وهو يشير إلى درجة الدقة التي يمكن الوصول إليها والتي تتناسب ومختلف المستخدمين ومختلف التطبيقات. فبعض المعلومات يجب أن تكون دقيقة مثل راتب الموظف ومقدار

البدلات التي يستلمها. وبعض المعلومات يمكن أن تكون تقريبية مثل عدد السكان في المدينة.

- **الملائمة:** وتشير إلى ملاءمة المعلومات لطلب المستخدم حيث يجب أن تكون المعلومات ملائمة لموضوع البحث.
- **الوقت المناسب:** وهو يشير إلى وقت توفر المعلومات للإجابة عن استفسار معين، حيث يجب توفر المعلومات في الوقت المناسب لاتخاذ قرار أو إجراء نشاط ما.
- **الوضوح:** وهو يشير إلى الدرجة التي يجب أن تكون فيها المعلومات خالية من الغموض، فالمعلومات الغامضة يصعب الاستفادة منها.
- **المرونة:** وهو يشير إلى قابلية المعلومات على التكييف لاستخدام أكثر من مستخدم وفي أكثر من تطبيق.
- **عدم التحيز:** وهو يشير إلى خلو المعلومات من التحيز، فالمعلومات المنحازة تؤدي أيضا إلى اتخاذ القرارات الخاطئة.
- **قابلية القياس:** وهو يشير إلى طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي حتى يمكن الاستفادة منها خاصة في النماذج والحسابات الرياضية.
- **سهولة وسرعة الحصول على المعلومات:** فإذا كان جهد الحصول على هذه المعلومات كبيراً، فقد تتأخر المعلومات وتصبح تكلفة الحصول عليها باهظة جداً.

إن عملية الاتصال هي عملية تلقي معلومات ومراجعتها وتاييدها باستفسارات وملاحظات ومعلومات باتجاهين حتى يتضح الموقف، ومن ثم لاتمام هذه العملية بكفاءة وفعالية لا بد من توفر معلومات ذات خصائص معينة . والمعلومات هي المادة الخام لصنع القرارات واتخاذها، إن الوظيفة

الأساسية للمعلومات هي زيادة معرفة متخذ القرار عن البدائل التي يمكن أن يختار لاتخاذ القرار، وذلك يعني إذا تمكن متخذ القرار من أن يحصل على معلومات كاملة عن موقف معين فسوف يكون أمامه بدائل لاختيار الحلول وتكون المعلومات وسيلة أساسية لمساندة اتخاذ قرارات فعالة (الخوالدة، ٢٠٠٥: ٣٤).

القرارات الإدارية

مفهوم وماهية القرارات الإدارية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل تعتبر قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها عملية اتخاذ القرارات في إدارة المنظمات، كما أن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف تتخذ القرارات في ذلك النظام، وعملية اتخاذ القرارات تعتبر المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهمة الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الإدارية. (أبو قديري،2003: ١١٨)

وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته. (Harrison,1999: 56)

ويعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن

القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الإعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمديرين ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.(مشرقي،1997: 99)

وقد تعددت تعريفات مفاهيم اتخاذ القرارات، ولكن يدور أغلبها في محور اختيار بديل من عدة بدائل لتجاوز موقف أو حل مشكلة قائمة أو متوقعة، أو اختيار البديل المناسب والمنسجم مع المشكلة المطروحة بعد جمع المعلومات وتحليلها، والتأني في المفاضلة بين البدائل للوصول إلى القرار الفعال، وتكون البدائل المحتلفة ذات سمة تحقق الهدف خلال فترة زمنية معينة، في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة. (العدوان،56:2006)

واتحاذ القرار تصرف إداري لاختيار البديل الممكن من بين مجموعة من البدائل المطروحة.(Schermerhorn,2004:73) وإصدار حكم معين عما يجب فعله الفرد في موقف ما بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة لمتخذ القرار .(كنعان، 2007:46) في بيئة العمل أي أنها تنتهي إلى تفضيل حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة . (باغي ،٢٠٠٢: ٣٤)

واتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسئولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه. (Kaplan & Norton , 2000: 79)

واتخاذ القرارات تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التي تخضع للقياس العلمي بغرض الوصول إلى حل ثم الخروج بتوصيات واستنتاجات لتطبيق تلك الحلول. (كنعان، ٢٠٠٧: ٧٥)

مما سبق يتضح أن القرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية. (العلاق، ١٩٩٩: ٣٤)

وتنبع أهمية اتخاذ القرارات الإدارية من الجوانب التالية:

١- أنها محور العملية الإدارية، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. (كنعان، ٢٠٠٧: ٨٤)

٢- يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات، كما عملية اتخاذ القرار تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسئولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.(مشرقي، 99:1997)

يمكن تصنيف القرارات وفقاً للمستوى الإداري كالآتي (Garthe,2004: 46) :

القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله، والبيئة المحيطة، حيث تميز هذا النوع من القرارات بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة للتنفيذ، ويتم اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات في قمة الهرم التنظيمي(الإدارة العليا).

القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي يتم اتخاذها في الغالب في مستوى الإدارة الوسطى، إذ تتعلق بتفويض الصلاحيات والعلاقات بين العاملين وقنوات الاتصال وتقسيم العمل .

القرارات التشغيلية : وهي القرارات التي تتعلق بتوزيع الموارد وترجمة الأهداف والخطط إلى أعمال متفرقة وتتسم هذه القرارات بأنها قصيرة المدى وتتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني، وهذه القرارات من اختصاص الإدارة الدنيا أو الإدارة التشغيلية .

خصائص القرارات الإدارية

إن عملية اتخاذ القرارات أهم العمليات الإدارية وحتى تكون هذه العملية فاعلة لا بد أن تتسم بخصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ومن هذه الخصائص أنها (Ashram,2005: 116) :

- **عملية عقلية:** فاتخاذ القرار هو تفكير عقلاني بالدرجة الأولى يحتاج الكثير من الوقت والتأني.

- **عملية هادفة** : إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، كما أن اتخاذ القرارات هي صفة ملازمة لعمل المديرين، إذ لها هدف معين يسعى المديرين إلى تحقيقه .

- **عملية اختيار:** ويعني ذلك أن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل إلى اختيار البديل المناسب من بينها .

- **عملية معقدة:** ويعني أن العملية معقدة بمعايير الاختيار وبالبيئة المحيطة بالقرار ومتطلباتها وملابساتها وبالأشخاص الذين هم محور القرار في الاتخاذ والتنفيذ والتأثير .

- **عملية إنسانية:** بمعنى أن عملية اتخاذ القرارات ترتبط بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار .

- **عملية مستقبلية:** أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تحوي معلومات عن قرارات الماضي والحاضر.

ثانياً : الدراسات السابقة

ثمة دراسات عديدة بحثت في موضوع الاتصال الإداري ولأجل تحقيق غايات الدراسة تم تقسيم هذه الدراسات إلى مجموعتين:

المجموعة الأولى : الدراسات المتعلقة بالاتصالات الإدارية

الدراسات العربية:

أجرى (**غيث، ١٩٩٦**) دراسة بعنوان **أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومية في محافظة عمّان**،وقد توصلت الدراسة إلى أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لأنماط الاتصال الإداري السائدة لدى القيادات التربوية هي على الترتيب نمط الاتصال التفاعلي، ونمط الاتصال الإداري في اتجاهين، ونمط الاتصال الإداري الأفقي، ونمط الاتصال

الإداري الصاعد، ونمط الاتصال الإداري الهابط، كما أظهرت الدراسة أن درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري ومديرات المدارس عينة الدراسة كانت عالية، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠.٠٥) بين درجة فاعلية الممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس الحكومية في مجالات التنظيم الإداري والاتصال تعزى لمتغير نمط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية.

كما قام **(الربابعة، ١٩٩٦)** بدراسة بعنوان **نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون.** وقد بينت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية عند مستوى دلالة (α ≤ ٠.٠٥) بين أنماط الاتصال الإداري لدى المديرين وعلاقاتهم الشخصية مع المعلمين. وأوصت الدراسة بتصميم وتطوير برامج تدريبية لمديري المدارس لتنمية وتطوير قدراتهم في الاتصال الإداري مع المعلمين.

وقامت الباحثتان **(داوود وفريحات، ١٩٩٦)**، بدراسة عنوانها **العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون في مدارس عمان بالمملكة الأردنية الهاشمية**، وأظهرت نتائج الدراسة أن هنالك ارتباطاً ذو دلالة إحصائية بين مهارات الاتصال لدى المرشد وفاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية. كما وجد أثر دال إحصائياً لعدد سنوات خبرة المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية، في حين لم تظهر النتائج أثراً لمتغير جنس المرشد على فاعليته في تقديم الخدمات الإرشادية.

أما **(الخلوف، ١٩٩٩)** فقد قام بدراسة عنوانها **مستوى فاعلية عملية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد.** كان هدفها التعرف على اتجاهات شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية

في محافظة إربد نحو مستوى فاعلية عملية الاتصال الإداري السائد عن طريق التعرف على مدى توافر الخصائص التالية في نظام الاتصال السائد: الشفافية، التوقيت المناسب، الاهتمام والمشاركة، اختيار وسيلة الاتصال المناسبة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أبرزها وجود معوقات تحد من فاعلية نظام الاتصال السائد في الدوائر الحكومية في محافظة إربد وأهمها المعوقات الفردية. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري تعزى على الجنس، العمر، المؤهل العلمي وكذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية نحو مدى فاعلية نظام الاتصال الإداري تعزى إلى متغير المستوى الوظيفي ومدة الخدمة.

قام (**أبو الغنم، ٢٠٠٢**) بإجراء دراسة بعنوان **أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان في الأردن**، وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرسائل غير اللفظية، وفاعلية الاتصال الإداري، كما كشفت الدراسة عن وجود علاقة ذات دلالة بين إدراك المبحوثين لفاعلية الاتصال الإداري، والمتغيرات المعدلة مجتمعة (نمط القيادة، طبيعة المعلومات، التخصص الوظيفي، تصميم التنظيم)، كما بينت الدراسة أيضاً وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد الرسائل غير اللفظية وهي (المظهر ، والحركات ، والصوت ، والتصرفات ، والزمان، والمكان) وفاعلية الاتصال الإداري ، وأوصت الدراسة زيادة اهتمام القادة الإداريين بعناصر الرسائل غير اللفظية، وبخاصة العناصر التي بينت الدراسة وجود علاقة بينها وبين فاعلية الاتصال الإداري، وهي على التوالي : المظهر، والتصرفات، والزمان، والمكان.

وأجرى (**الطراونة، ٢٠٠٣**) دراسة بعنوان **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**، كما تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية

المستخدمة في هذه السلطة، وتحديد مستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات، ومستوى السلوك الإبداعي لـدى المبحـوثين، كمـا تهـدف إلـى تحديـد أثـر العوامـل الديمغرافيـة علـى الـسلوك الإبـداعي لـدى المبحوثين . وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية :

– إن مستوى إدراك المبحوثين لأبعاد جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة كان مرتفعاً وكذلك الحال بالنسبة لمستوى السلوك الإبداعي ومستوى فاعلية عملية اتخاذ القرارات .

– وجود أثر لإبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة (الأمور العادية، الاعتمادية، الاستجابة، التأكيدية، التعاطفية، خصائص المعلومات) في السلوك الإبداعي لدى المبحوثين في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة .وجود أثر لأبعاد متغير جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في فاعلية عملية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة. كمادتين وجود فروقات ذات دلالة إحصائية بين تصورات المبحوثين إزاء السلوك الإبداعي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) .

وأجرى (**عايد، ٢٠٠٤**) دراسة بعنوان **معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليها،** وأشارت النتائج إلى :

– افتقار الكليات إلى بعض الأجهزة اللازمة لإجراء مختلف عمليات الاتصال المطلوبة بين رؤساء الأقسام مثل ربط الأقسام بشبكة كمبيوتر .

– قلة توافر نظم متطورة في وسائل الاتصال مثل استخدام الانترنت والبريد الالكتروني بين رؤساء الأقسام .

- ضعف قنوات الاتصال بين الكليات والجهات الخارجية .

- اعتماد الاتصال في الكليات أغلبه اتصالات الصاعدة والهابطة على حساب الاتصالات الأفقية بين رؤساء الأقسام .

- كثرة الأعمال الورقية والمكتبية يؤدي إلى الانشغال الزائد لدى رؤساء الأقسام مما يضعف التواصل بينهم .

كما أجرى **(الزعبي، ٢٠٠٥)** دراسة بعنوان **مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك في الأردن من وجهة نظر المرؤوسين، وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري،** وتوصلت الدراسة على أن مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية مجتمعة كانت متوافرة بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، واحتلت مهارة القراءة المرتبة الأولى من حيث درجة توافرها، كما جاء عنصر المكان في المرتبة الأولى من حيث درجة توافره، كما بينت الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين توافر مهارات الاتصال وعناصر الرسائل غير اللفظية وفاعلية الاتصال الإداري، حيث كانت أكثر مهارات الاتصال تأثيراً مهارتي التحدث والاستماع، وعناصر الزمان والمظهر والتصرفات.

وأجرى **(الذيابات،٢٠٠٦)** دراسة بعنوان **مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري،** وهي دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين. حيث هدفت إلى معرفة مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية (مهارة الكتابة، مهارة الاستماع، مهارة التحدث) ومهارات التواصل عبر الرسائل غير اللفظية (التصرفات، الزمان، المكان، المظهر، الصوت، الحركات) لدى الرؤساء

في الشركات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

- أن مهارات الاتصال التقليدية ومهارات الرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين كانت متوافرة وبدرجة مرتفعة.

- أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظر المرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.

- أن هنالك أثراً مهماً ذو دلالة إحصائية بين مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية، وبين فاعلية الاتصال الإداري.

الدراسات الأجنبية :

قام **(Engkavanish, 1999)** بإجراء دراسة بعنوان **فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات،** هدفت إلى تحليل فاعلية عملية الاتصال وتبادل المعلومات في مؤسسات المشاريع الحديثة ، في ولاية سيجيريا في ألمانيا بينت الدراسة أن تطور المؤسسات من تقليدية إلى حديثة سببه وجود التقنيات وموظفين يتشاركون بالأهداف والمعلومات والمعرفة من أجل إنهاء المهمات، وقد حاولت الدراسة المقارنة بين الاتصال وتبادل المعلومات بين المؤسسات التقليدية والمؤسسات التنظيمية الحديثة، وقد توصلت الدراسة إلى أن الاتصال والمعلومات في المؤسسات الحديثة لها تأثيرات إيجابية على نجاح المشروع ورضا الأفراد فيه، كما أن نوعية المهمات والمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على كيفية الاتصال والمعلومات التي يتم استخراجها، وقد أكدت الدراسة أن

مساهمة الاتصال والمعلومات تختلف بين المؤسسات الحديثة والمؤسسات التقليدية مما يؤدي إلى اختلاف في إدارة المؤسسة والاتصالات والمعلومات المستخدمة.

وأجرى **(Miller, 2000)** دراسة بعنوان **أهمية مهارات الاتصال الإداري**، وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى إدراك موظفي ومديري ومستخدمي نظم المعلومات لأهمية مهارات الاتصال الإداري في أمريكا وتوضيح الاختلافات في إدراكهم وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها أن موظفي نظم المعلومات يفتقرون إلى مهارات الاتصال الإداري التي يحتاجونها لكي يتفاعلوا بنجاح مع المستخدمين والمديرين خلال عملية تطور النظام و مهارات الاتصال أكثر أهمية من تطور المهارات التقنية بالنسبة للعاملين في مؤسسات نظم المعلومات " و" هناك اختلافات كبيرة بين موظفي نظم المعلومات والمستخدمين في الاتصالات الشفهية والكتابية وفي مهارات الاتصال " و" هناك اختلافات كبيرة بين الموظفين والمديرين في الاتصالات الشفهية والكتابية ومهارات الاتصال ".

كما أجرى **(Mohsen et al, al. 2005)** دراسة بعنوان **مسح كمي لمدى معرفة الأطباء المقيمين في المستشفيات في إيران بمهارات الاتصال** ، وهدفت الدراسة إلى تحديد مدى معرفة الأطباء في إيران بمهارات الاتصال، وذلك كون الصداقة والعلاقة الودية بين الطبيب والمريض أصبحت شيئاً حيوياً في تقديم الرعاية الصحية وزيادة درجة رضا المرضى عن مستوى الخدمات الصحية المقدمة لهم، وقدت توصلت الدراسة إلى أن درجة توافر مهارات الاتصال لدى عينة الدراسة كانت غير مرضية عمومًا، وأن الأطباء في إيران لديهم معرفة محدودة بمهارات الاتصال، كما كشفت الدراسة عن أن ثقة الأطباء الذكور بتوافر مهارات الاتصال لديهم كانت أكثر من ثقة الأطباء الإناث.

وقام (**Tongue, et..al.,2005**) بإجراء دراسة بعنوان **مهارات الاتصال: الاهتمامات الأساسية للمرضى في الولايات المتحدة الأمريكية**، وهدفت الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام العاملين في طب وجراحة العظام لمهارات الاتصال على درجة رضا المرضى عن الخدمات الصحية، ومساهمة ذلك في تحقيق الشفاء ، حيث تم إشراك الأطباء في برنامج تدريبي على كيفية التواصل مع المرضى ومراعاة اهتماماتهم الأساسية التي شملت المعاملة كشركاء واحترام قيمهم واهتماماتهم الفردية وإشراكهم في عملية اتخاذ القرارات، وقد بينت الدراسة أن (٢٤%) من المرضى المشمولين بالدراسة راضون عن أداء الأطباء في الاتصال، وأن الفجوة في الاتصال بين الأطباء المرضى كانت في مجال مهارة الاستماع، والرعاية، والوقت الذي يمضيه الطبيب مع المريض. وأوصت الدراسة بضرورة تطوير وتنمية قدرات العاملين في الطب على استخدام مهارات الاتصال اللفظية وغير اللفظية أثناء اتصالهم بالمرضى، والتركيز على أن يشتمل تدريس الطب على مواد حول مهارات الاتصال.

كما قام (**Yamaguchi,2005**) بإجراء دراسة بعنوان **أساليب الاتصال بين الأفراد والعدالة الإجرائية في الإدارة للعاملين في اليابان**، وهدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد، والعدالة الإجرائية، وظروف الاستقرار الوظيفي للعاملين في اليابان، وتحديد أي من التكتيكات التي تستخدم في الاتصال بين الأفراد من الممكن استخدامها بفاعلية لتطوير مدى إدراكهم للعدالة الإجرائية وتقليل مستوى عدم التأكد لديهم بالنسبة للاستقرار الوظيفي، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال بين الأفراد وعدم التأكد من الاستقرار الوظيفي، في حين كشفت الدراسة عن وجود علاقة مباشرة بين تكتيكات الاتصال والعدالة الإجرائية التي بدورها تؤثر في مستوى الاستقرار الوظيفي لدى العاملين.

كما قام **(Veronica & Tom, 2006)** بإجراء دراسة بعنوان مهارات **الاتصال الإداري ودروس التوعية الثقافية للعاملين في مجال الرعاية الصحية للأشخاص المصابين بأمراض الخلايا المزمنة، والتي أجريت في المملكة المتحدة**، حيث بينت الدراسة أن ضعف الاتصال بين الطرفين يؤدي إلى حالة من الشك وانعدام الثقة، ويدفع المرضى إلى التصرف بعدوانية ومعاداة القائمين بتقديم خدمات الرعاية الصحية. لذا فإن استعمال مهارات الاتصال الإداري الجيدة من قبل مقدمي الرعاية الصحية يعتبر أمراً حيوياً ومهماً لممارسة تلك المهنة. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن نوع وطبيعة الاتصال والتدريب على الوعي الثقافي ذو أثر إيجابي وتأثير دائم على قدرات العاملين في الرعاية الصحية وطبيعة العلاقة والثقة التي تربطهم بالمصابين بأمراض الخلايا المزمنة.

المجموعة الثانية : الدراسات المتعلقة بالقرارات الإدارية

الدراسات العربية:

قام (**الصبيحات،١٩٩٤**) بدراسة عنوانها **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الادارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن** . هدفت إلى الكشف عن مدى مشاركة العاملين في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية الأردنية في صنع القرارات الدارية، وذلك عن طريق مسح أداء العاملين في أربع شركات كبيرة عاملة في هذا الميدان وهي : شركة مصفاة البترول الأردنية وشركة البوتاس العربية وشركة مناجم الفوسفات الأردنية وشركة مصانع الاسمنت الأردنية . وقد أظهرت النتائج اقتصار المشاركة على الأساليب العادية للمشاركة، ولم يظهر استخدام يذكر للأساليب الحديثة في هذا المجال، وأن أكثر فئات العاملين مشاركة في صنع القرار هم ذوو الخبرة الطويلة (١٠ سنوات فأكثر) يليهم على الترتيب رؤساء الأقسام ثم الموظفون الذي تجاوزت أعمارهم (٣٠) سنة فحملة المؤهلات العلمية من التوجيهي فما فوق، وتبين أن الإناث

كن أقل الفئات مشاركة في صنع القرارات . وكذلك فقد كشفت الدراسة إلى أن أبرز المشكلات التي تواجه عملية المشاركة في صنع القرارات الجماعية في الشركات المبحوثة هي على الترتيب : ضعف رغبة الرؤساء في إشراك مرؤوسيهم، وجمود القوانين والتعليمات النافذة في الشركات المبحوثة، وعدم كفاءة الأساليب المتبعة في صنع القرارات، ونقص كمية المعلومات اللازمة، وضيق الوقت المتاح للمشاركة، ونقص الخبرة لدى المرؤوسين.

وأجرى **(الشبول،٢٠٠٣)** دراسة بعنوان **أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الأردن.** حيث هدفت إلى معرفة مدى فاعلية القرارات التي يتخذها مديرو الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن، وعلاقتها بالمعلومات وبأنواع نظم المعلومات الإدارية المستخدمة في هذا القطاع، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أن أهم العوامل المؤثرة على فاعلية القرارات المتخذة عن طرف مديري الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن يمكن ترتيبها حسب أهميتها بالنسبة لفاعلية هذه القرارات حيث تتمثل في المعلومات، نظم المعلومات الإدارية المبينة على الحاسب الآلي، آلية اتخاذ القرار، الأمن والرقابة على المعلومات، وتكنولوجيا المعلومات ، كما أشارت النتائج بأن توافر المعلومات الملائمة من حيث الكم والدقة لعملية اتخاذ القرارات في الإدارة العليا في قطاع الاتصالات في الأردن له أثر ايجابي على فاعلية هذه القرارات، وأن أهم عنصر يؤثر على فاعلية القرارات هو مصدر المعلومات المستخدمة في عملية اتخاذ القرار، حيث يتبين أن مديري الإدارة العليا في هذا القطاع، إضافة إلى معلوماتهم الشخصية، فإنهم يعتمدون على معلومات من داخل الشركة وخارجها، مما يزيد من فاعلية قراراتهم وذلك نظرا لطبيعتها الإستراتيجية، كما اتضح أيضا بأن نظم المعلومات الإدارية المبينة على الحاسب الآلي المستخدمة في قطاع الاتصالات في الأردن تساعد وتسهل في اتخاذ

قرارات ذات فاعلية عالية من خلال مجموعة من العناصر أهمها : تقديم وتوفير معلومات ضرورية ودقيقة لمتخذ القرار، توفير الوقت مما يسمح باتخاذ وتنفيذ هذه القرارات في الوقت المناسب، وإضافة إلى هذه العناصر تحسين العلاقة مع زبائن الشركة، مما يسمح برفع جودة هذه القرارات .

وأجرى (**أبو قديري،٢٠٠٣**) دراسة بعنوان **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**، وهدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية والتعرف على طبيعة هذه القرارات، وبيان درجات مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الإقليم . وكانت نتائج الدراسة كالآتي :

- وجود نسبة متوسطة من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية في إقليم الجنوب .
- التدرج في المشاركة حسب أهمية القرارات بحيث تكون قليلة في القرارات الإستراتيجية ومتوسطة في القرارات التكتيكية ومرتفعة في القرارات الروتينية .
- الأسلوب (الاتوقراطي) المستبد من أقل الأساليب تواجدا في أجهزتنا الحكومية التي كانت قيد البحث، واتفق هذا مع إجابة المبحوثين .

وأجرى (**العدوان،٢٠٠٦**) دراسة بعنوان **أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية.** هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق لأثر خصائص المعلومات، على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، المركز الوظيفي، الخبرة العلمية)، وأخيرا هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات وأهم الاقتراحات الممكنة لعلاجها . وقد أظهرت الدراسة النتائج الآتية :

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين خصائص المعلومات وبين فاعلية اتخاذ القرارات في المؤسسات العامة الأردنية .

- لا توجد فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للجنس والمؤهل العلمي والمركز الوظيفي) .

- هناك فروق لأثر خصائص المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية تعزى (للعمر والخبرة العملية) .

- تعد القرارات الإدارية المتخذة من قبل المديرين عينة الدراسة فعالة .

وأجرى (**السلطان،٢٠٠٦**) دراسة بعنوان **المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية**. وهدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الآلية . وتحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات. وكانت النتائج كالآتي :

- انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الآلية وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية .

- اختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الدواوين الوزارية لأنواع معلومات الموارد البشرية ، حيث أن معلومات الموظفين كافية إلى حد ما ، في حين أن المعلومات القانونية ومعلومات الوظائف متوسطة الكفاية ، إلا أن سوق المعلومات سوق العمالة غير كافية .

– وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين المستوى الوظيفي للقيادات الإدارية العليا واستخدامهم لمعلومات الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات .

– وجود علاقة طردية دالة إحصائيا بين سنوات خبرة القيادات الإدارية العليا واستخدامهم للمعلومات القانونية في عملية اتخاذ قرارات إنهاء خدمة الموظفين .

وأجرى **(أبو هميس،٢٠٠٧)** دراسة بعنوان **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن.** وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية القرارات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية، وقد ركزت على المستويات الإدارية الثلاثة : العليا، والوسطى، والدنيا لشركات الأدوية الأردنية ،وكانت أهم النتائج هي :

– أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية إلى المساهمة في تحقيق الأهداف المراد إنجازها .

– أدى استخدام تكنولوجيا المعلومات في شركات الأدوية إلى تحقيق السرعة في اتخاذ القرارات الإدارية .

– شركات الأدوية الأردنية تعطي أهمية كبيرة لاستخدام الحاسبات والبرمجيات، مما أسهم في تدعيم فاعلية اتخاذ القرارات لديها .

– توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين استخدام تكنولوجيا المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في شركات الأدوية الأردنية .

– إن شركات الأدوية الأردنية تمارس استخدام نظم تكنولوجيا المعلومات الحديثة، بشكل واسع مما يسهم بشكل كبير في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة :

- لقد بحثت هذه الدراسة في مهارات الاتصال (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)، وأثر فاعليتها على توفير بيانات ومعلومات بخصائص محددة هي: (التوقيت المناسب،والدقة، والشمولية،والوضوح،وسهولة الحصول عليها).
- سعت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الادارية لدى وزارة العدل الكويتية، من خلال عينة من العاملين فيها .
- جاءت هذه الدراسة لتبيان الانعكاسات الإيجابية نتيجة للتعرف على أثر الاتصالات الإدارية على فاعلية القرارات الادارية لدى وزارة العدل الكويتية .

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

الفصل الثالث

منهجية الدراسة (الطريقة والإجراءات)

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية. وفي هذا الفصل تمّ توضيح منهجية الدراسة، ومجتمعها، وعينتها، ثم وصف الإجراءات التي تم بها اختيارعينة الدراسة، وأداة الدراسة التي تم إعدادها وتطويرها، ومتغيرات الدراسة، وإجراءات الدراسة، وأساليب التحليل الإحصائي وتصميم الدراسة.

منهج البحث

تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي لمتغيرات الدراسة، وذلك بتحليل البيانات والكشف عن طبيعة العلاقات القائمة بين متغيرات الدراسة، وذلك لملاءمته لأهداف الدراسة الحالية، واستُخدمت الاستبانات وسيلة لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم لغاية ٢٠١٠/٣/١ (163) موظفاً وموظفة، والجدول رقم (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة وفقاً للأقسام التي يتوزعون عليها.

جدول (1)

مجتمع الدراسة في وزارة العدل الكويتية

الدائرة	ذكور	إناث	الإجمالي	%
إدارة الشئون الإدارية	45	30	75	46
قسم السكرتارية والمتابعة	2	2	4	2.4
قسم الملفات	0	6	6	3.6
قسم التعيينات	2	12	14	8.5
قسم متابعة الدوام	1	4	5	3
قسم الإجازات والجوازات	0	13	13	7.9
مكتب البحوث والدراسات	6	0	6	3.6
مراقبة شئون الموظفين	15	1	16	9.8

0.6	1	1	0	قسم الشئون الوظيفية
6.7	11	7	4	قسم شئون القضاء وأعضاء النيابة العامة
5.5	9	3	6	قسم الميزانية- شئون الموظفين
0.6	1	1	0	مراقبة الخدمات الإدارية
1.2	2	2	0	قسم الترجمة/ الشئون الإدارية
100	163	82	81	المجموع

إحصائيات وزارة العدل الكويتية (١/آذار/٢٠١٠)

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من جميع العاملين الإداريين في وزارة العدل في دولة الكويت والبالغ عددهم لغاية ٢٠١٠/٣/١ (163) موظفاً وموظفة، أي أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون مجتمع الدراسة صغيراً.حيث تم توزيع (١٦٣) استبانة واسترد (١٢٥) منها .وتم توزيع أفراد مجتمع الدراسة كما مبين في الجدول (2).

جدول (٢)

خصائص عينة الدراسة

%	التكرار	الفئة	المتغير
٤٧	٥٩	ذكر	الجنس
٥٣	٦٦	أنثى	
50.4	63	٢٠-٣٠ سنة	العمر
39.2	49	٣١-٣٩ سنة	
8.8	11	٤٠- ٤٩ سنة	
1.6	2	٥٠ سنة فأكثر	
19.2	24	ثانوية عامة أو اقل	المستوى التعليمي
37.6	47	دبلوم مجتمع	
38.4	48	بكالوريوس	

4.8	6	دراسات عليا	
18.4	23	أقل من ٣ سنوات	سنوات الخبرة
29.6	37	٣ - أقل من ٥ سنوات	
27.2	34	من ٥ – أقل من ٧ سنوات	
24.8	31	٧ سنوات فأكثر	
100	125	المجموع	

أداة الدراسة

قام الباحث بتصميم استبانة بغرض جمع البيانات اللازمة،حيث تكونت الاستبانة من جزأين الملحق (١) :

– الجزء الأول: وتضمن العوامل الديموغرافية (الجنس والعمر والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة للمستجيب).

– الجزء الثاني: وتضمن فقرات الاستبانة التي بلغت (35) فقرةً، موزعةً على المجالات التالية:

١– المجال الأول : أنماط الاتصالات الإدارية ويتكون من :

* الاتصالات الصاعدة: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (١–٣)

* الاتصالات الهابطة: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (٤–٦).

* الاتصالات الأفقية: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (٧–٩).

٢– المجال الثاني : وسائل الاتصالات الإدارية ويتكون من :

* وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة : وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (١٠–١٢).

* وسائل الاتصالات الإدارية الشفوية : وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (١٣–١٥).

* وسائل الاتصالات الإدارية الإلكترونية : وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (١٦–١٨).

٣- المجال الثالث : مهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة، والتحدث، والقراءة، والانصات): وتضمن هذه المجال أربعة أسئلة من (١٩-٢٢).

٤- خصائص المعلومات (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، وسهولة الحصول عليها): وتضمن هذا المجال خمسة أسئلة من (٢٣-٢٧).

٥- المجال الخامس : خصائص القرارات الإدارية وتكون من:

* توقيت اتخاذ القرار: وتضمن هذا الجزء سؤالين (٢٨-٢٩).

* سهولة تنفيذ القرار: وتضمن هذا الجزء سؤالين (٣٠-٣١).

* قبول القرار من المعنيين: وتضمن هذا الجزء ثلاثة أسئلة من (٣٢-٣٥).

مصادر البيانات المستخدمة

اعتماداً على أُنموذج الدراسة فقد تم اعتماد نوعين من البيانات، النوع الأول البيانات الثانوية وهي مراجعة أدبيات الدراسة الواردة في الكتب ذات العلاقة، وكذلك الدراسات السابقة التي ساعدت الباحث في تحديد متغيرات الدراسة، أما النوع الثاني من البيانات فهي البيانات الأولية التي تم اعتمادها لإعداد أداة الدراسة وهي الاستبانة لقياس متغيرات الدراسة من خلال أسئلة محكمة من ذوي الاختصاص، حيث تمت مراجعة الأدبيات والدراسات العربية الأجنبية المتعلقة بموضوع الدراسة، للاستفادة منها في إعداد الإطار النظري المتعلق بالاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات, والتعرف على أهم المؤشرات والمقاييس المستخدمة في تقييم بالاتصالات الإدارية واتخاذ القرارات الإدارية , كما تمت الاستفادة منها في إعداد استبانه الدراسة،ومن هذه الدراسات دراسة (غيث، ١٩٩٦)، ودراسة (الربابعة، ١٩٩٦)، ودراسة (الأسمر، ٢٠٠٠)، ودراسة (عايد، ٢٠٠٤)، ودراسة

(الزعبي، ٢٠٠٥)، ودراسة (Yamaguchi,2005)، ودراسة (Veronica & Tom, 2006)، ودراسة (Miller, 2000) .

مقياس التحليل

تم الاعتماد على التدريج الخماسي في تحويل إجابات العينة على جميع فقرات أداة الدراسة وأعطيَ لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج مستند على مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale) : بحيث تأخذ الإجابة " موافق جداً " (٥) درجات، والإجابة " موافق " تأخذ (٤) درجات، والإجابة "محايد" تأخذ (٣) درجات، والإجابة "غير موافق" تأخذ (٢) درجة، والإجابة "غير موافق أبداً " تأخذ درجة واحدة. كما تم تقسيم المقياس الخماسي إلى ثلاث فئات وتم التقسيم وفق الآتي:

يوجد في الاستبانة خمس بدائل، ولهذه البدائل الخمس أربع فئات هي: الفئة الأولى (1– 1.99)، الثانية (2– 2.99)، الثالثة (3– 3.99) الرابعة (4–5). فتم تقسيم عدد الفئات على عدد المستويات الثلاثة للمتوسطات، فتكون النتيجة 3/4 = 1.33 وبعملية حسابية (1+ 1.33 = 2.33) ، فإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1–2.33) يكون المستوى منخفضاً ، (2.33 + 1.33 = 3.66) ، وإذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34 – 3.66) يكون المستوى متوسطاً . أما إذا كان بين (3.67 – 5)، والجدول (٣) يوضح المستويات:

جدول (3)
المعيار الثلاثي المستخدم في الدراسة

الفئة	مستوى الأهمية
من ١.٠٠ – ٢.٣٣	متدنية
من ٢.٣٤ – ٣.٦٦	متوسطة
من ٣.٦٧ – ٥.٠٠	عالية

صدق الأداة

للتأكد من الصدق الظاهري للأداة، قام الباحث بعرض الاستبانة على مجموعة محكمين من ذوي الاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في مجال إدارة الأعمال في الجامعات الأردنية والكويتية الواردة أسماؤهم في الملحق(2) ، والطلب منهم إبداء الرأي حول صلاحية فقرات الاستبانة وانتمائها للمجال، وإجراء أية تعديلات ملائمة تخدم الدراسة. وبعد الاطلاع على اقتراحات وملاحظات المحكمين، تم اعتماد الفقرات التي نالت اتفاق المحكمين، وتم تعديل الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وإضافة بعض الفقرات، كما تم حذف بعض الفقرات التي لم تكن ممثلة تماماً للمجال الذي وضعت فيه، وتم استبعاد جميع الفقرات التي اتفق على عدم صلاحيتها من قبل الخبراء المحكمين، حتى وصلت الاستبانة لصورتها النهائية الملحق (1) . **ثبات الأداة**

تم حساب معامل كرونباخ الفا (Cornobach Alpha) لأبعاد الدراسة المختلفة للتأكد من مدى ثباتها وصلاحيتها لقياس الشيء الذي أعدت من أجله، حيث تكون القيم مقبولة إذا كانت قيم ألفا أكبر من أو تساوي ٦٠% للعلوم الإنسانية. والجدول (3) يبين قيم معاملات كرونباخ ألفا لأبعاد الاستبانة:

جدول (٤)

قيم معاملات ألفا لأبعاد الاستبانة

المجال	عدد الفقرات	معامل ألفا
أنماط الاتصالات الإدارية	٩	٧٧.٣
وسائل الاتصالات الإدارية	١٠	٧٣.٠
مهارات الاتصالات الإدارية	٤	٧٧.٢
خصائص المعلومات	٥	٧٩.٨
خصائص القرارات الإدارية	٧	٨٤.٦
الأداة ككل	٣٥	٨٤.٦

حيث يبين جدول (3) أن قيمة معامل ألفا للاستجابات على فقرات الاستبانة كان أكبر من الحد المقبول لمعامل الثبات (٦٠%)، وهو مقبول لأغراض هذه الدراسة.

متغيرات الدراسة

المتغير المستقل : فاعلية الاتصالات الإدارية: (أنماط ووسائل ومهارات).

المتغير الوسيط: خصائص المعلومات (التوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها) .

المتغير التابع : فاعلية القرارات الإدارية :(توقيت اتخاذ القرار، وسهولة تنفيذه، وقبوله من قبل المعنيين به).

أساليب التحليل الإحصائي

لتحليل بيانات الدراسة إحصائيا استخدمت برمجية الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences) ((SPSS))، ومن خلالها اعتمدت الأساليب الإحصائية والتحليلية الآتية:

١- معامل الثبات كرونباخ ألفا (Cornobach Alpha)، بهدف قياس درجة مصداقية الإجابات على فقرات الاستبيان.

٢- التكرارات والنسب المئوية، بهدف وصف العينة، والمتوسطات والانحرافات المعيارية، بهدف الكشف عن اتجاهات إجابات أفراد العينة عن أسئلة الدراسة.

٣- اختبار (T) (t-test) للعينة الواحدة.

٤- معامل الارتباط والانحدار البسيط : ويستخدم الارتباط البسيط لغرض قياس قوة وطبيعة العلاقة بين متغيرين، أما الانحدار البسيط فيستخدم لأغراض ثبات العلاقة التأثيرية بينهما.

٥- اختبار (F): للتحقق من معنوية العلاقة بين متغيرات الدراسة

٦- اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA): بهدف قياس مدى الاختلاف في المتغيرات وتحديد المتغيرات المستقلة ذات الأثر الأكبر في الدراسة.

إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

١- مراجعه الكتب والدوريات ذات الصلة بموضوع الدراسة .

٢- العودة إلى قواعد البيانات العالمية والاطلاع على الدراسات المتوفرة على شبكة الانترنت.

٣- تطوير استبانة بمجالات متعددة لجمع البيانات اللازمة،وتم التأكد من صدق الاستبانة وملاءمتها لأغراض الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين ذوي الخبرة والعلاقة. وتم التأكد من ثباتها باستخدام معدلة كرونباخ ألفا .

٤- توزيع الاستبانة على عينة الدراسة واستردادها، حيث أنه تم استخدام أسلوب الحصر الشامل للعينة كون مجتمع الدراسة صغيراً. وتم توزيع (١٦٣) استبانة، لكن ما تم استرداده بلغ (١٢٥) استبانة أي ما نسبته 75.2 % من مجموع مجتمع الدراسة، وبذلك يصبح حجم العينة النهائي (١٢٥) مفردة دخلت التحليل الاحصائي، ويعود نقصان عدد الاستبانات المفقودة الى أن بعض العاملين لم يتعاونوا مع الباحث، كما أن بعضهم كان في إجازة ولم يقم بإرجاع الاستبانة، إضافة إلى عدم صلاحية بعض الاستبانات للتحليل الاحصائي .

٥- تحليل البيانات واستخلاص النتائج .

٦- مناقشة النتائج وتفسيرها.

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

الفصل الرابع

التحليل الإحصائي وتفسير النتائج

تم تخصيص هذا الفصل لوصف إجابات العينة على الأسئلة الواردة في أداة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الموافقة على تلك الأسئلة ، ثم اختبار الفرضيات والإجابة عن أسئلة الدراسة وفيما يلي التفاصيل:

أولاً : التعليق على نتائج الاحصاء لعبارات الدراسة

أ- المتوسطات الحسابية لعبارات أنماط الاتصالات الإدارية

يوضح الجدول (٥) المتوسطات الحسابية للعبارات المستخدمة التي تتعلق بأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأُفقية) وهي كالآتي:

الجدول (٥)

تقييم العاملين لأنماط الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
١	يتوفر اتصالات تصدر من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر	3.5	1.2	متوسط
٢	يتوفر اتصالات تصدر من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم	3.٥	1.2	متوسط
٣	تسهل الاتصالات الصادرة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.7	1.1	عالي
٤	يتوفر اتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر	3.٤	1.1	متوسط
٥	يتوفر اتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بالمشاكل والمقترحات	3.4	1.2	متوسط
٦	يوفر المديرون المعلومات اللازمة للعاملين لتسهيل اتخاذ القرارات	3.٥	1.٢	متوسط
٧	يتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر	3.8	1.0	عالي
٨	يتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف	3.٧	1.1	عالي
٩	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات قبولاً من اتخاذ القرارات	3.٩	٠.8٨	عالي
	المتوسط الحسابي العام للعبارات	٣,٦	٠,٨٦٧	متوسط

يظهر من الجدول (٥) أن المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات قد بلغ (٣.٦) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب تقسيم المقياس المعتمد في الدراسة المشار إليه في الجدول (٣) ، حيث يلاحظ من الجدول (٥) أن الفقرة رقم (٩) (تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات قبولاً من اتخاذ القرارات) كان لها أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9) ، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (٥) (يتوفر اتصالات صادرة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بالمشاكل والمقترحات) وبلغت قيمته (3.4) . وجميع الفقرات الواردة في الجدول (٥) حازت

على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (٣) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو الاتصالات الادارية.

ب- المتوسطات الحسابية لعبارات وسائل الاتصالات الإدارية

يبين الجدول (٦) المتوسطات الحسابية للعبارات التي تتعلق بوسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والإلكترونية) والتفاصيل كما يلي:

الجدول (٦)

تقييم العاملين لوسائل الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
١	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل مكثف	3.٥	1.١	متوسط
٢	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح	3.٧	٠.99	عالي
٣	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.٨	٠.95	عالي
٤	يستخدم العاملون وسائل الاتصال الشفوي بشكل مكثف	3.٩	1.0	عالي
٥	تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بالوضوح	3.٨	٠.97	عالي
٦	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.7	٠.96	عالي
٧	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية(البريد الالكتروني) بين العاملين بالوضوح	3.0	1.3	متوسط
٨	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين بشكل مكثف	2.9	1.3	متوسط
٩	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية(البريد الالكتروني) بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	3.١	1.4	متوسط

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
١	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين بشكل مكثف	3.٥	1.١	متوسط
٢	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين بالوضوح	3.٧	٠.99	عالي
٣	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.٨	٠.95	عالي
٤	يستخدم العاملون وسائل الاتصال الشفوي بشكل مكثف	3.٩	1.0	عالي
٥	تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بالوضوح	3.٨	٠.97	عالي
٦	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين بتوفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3.7	٠.96	عالي
٧	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية(البريد الالكتروني) بين العاملين بالوضوح	3.0	1.3	متوسط
٨	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين بشكل مكثف	2.9	1.3	متوسط
٩	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية(البريد الالكتروني) بين العاملين بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات	3.١	1.4	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥	٠,٦٥	متوسط

يظهر من الجدول (٦) أن المتوسط الحسابي العام لتلك العبارات قد بلغ (٣.٥) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط ، حسب المقياس المعتمد في الدراسة الجدول (٣) ، حيث يلاحظ من الجدول (٧) أن الفقرة رقم (4) (يستخدم العاملون وسائل الاتصال الشفوي بشكل مكثف) كان لها أعلى متوسط حسابي بلغ (3.9) ، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (8) (تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين بشكل مكثف) وبلغت قيمته (2.9) . ويظهر من الجدول السابق أن جميع الفقرات حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (٣) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة باستثناء الفقرة (٨)، وبما أن أغلب الفقرات كانت متوسطها الحسابي أعلى من الحياد فهذا يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو وسائل الاتصالات الإدارية.

ج- المتوسطات الحسابية لعبارات مهارات الاتصالات الإدارية

يبين الجدول (٧) المتوسطات الحسابية للفقرات التي تتعلق بمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) وهي كالآتي:

الجدول (٧)

تقييم العاملين لمهارات الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
١	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح	3.4	1.19	متوسط
٢	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح	3.٥	1.1	متوسط
٣	يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم بفهمهم للمطلوب	3.٦	٠.97	متوسط
٤	يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم	3.6	1.0	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥	٠,٨٩	متوسط

يظهر من الجدول (٧) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (٣.٥) وهو يشير إلى تقييم متوسط حسب المقياس المعتمد الجدول (٣) ، حيث يلاحظ من الجدول (٩) أن الفقرتين(٣) و(٤) (يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم بفهمهم للمطلوب) (يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم) كان لها أعلى متوسط حسابي بلغ (3.6)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (١) (يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح) وبلغت قيمته (3.4) . وجميع الفقرات الواردة في الجدول (٩) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (٣) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة إيجابية وتوجه مقبول نحو مهارات الاتصالات الإدارية.

د- المتوسطات الحسابية لعبارات خصائص المعلومات

يبين الجدول(٨) قيم المتوسطات الحسابية للعبارات التي تتعلق بخصائص المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية والتي تظهر كالآتي :

الجدول (٨)

تقييم العاملين لخصائص المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
١	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب	3.٧	٠.9	عالي
٢	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة	3.5	٠.9٤	متوسط
٣	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بنوعية جيدة	3.7	٠.9١	عالي
٤	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بكمية كافية	3.6	٠.9	متوسط
٥	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح	3.7	٠.9١	عالي
٦	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها	3.٧	1.١	عالي
	المتوسط الحسابي العام	٣,٥	٠,٧٥٨	متوسط

يظهر من الجدول(٨) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (٣.٥) وهو يشير إلى تقييم بمستوى متوسط حسب المقياس المعتمد في الدراسة الجدول (٣) ، حيث يلاحظ من الجدول (١١) أن الفقرات (1) و(3) و(6) و (7) وهم على التوالي (تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب) ، (تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفر المعلومات بنوعية جيدة) ، (تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح) ، (تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها) كان لهم أعلى متوسط حساب بلغ (3.7)، أما أقل متوسط حسابي فكان

للفقرة (٢) (تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة) بلغت قيمته (3.5) . وجميع الفقرات الواردة في الجدول (١١) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (٣) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة، مما يشير إلى وجود حالة ايجابية وتوجه مقبول نحو خصائص المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية.

هـ- المتوسطات حسابية لفقرات فاعلية القرارات الإدارية

يظهر الجدول (٩) المتوسطات حسابية للعبارات التي تتعلق بفاعلية القرارات الإدارية والتفاصيل كالآتي:

الجدول(٩)

تقييم العاملين لفاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية

التسلسل	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	مستوى التقييم
١	تساهم الاتصالات الإدارية بتوفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب	3.7	1.0	عالي
٢	تساهم الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة	3.8	٠.95	عالي
٣	تساهم الاتصالات الإدارية بتوفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية	3.٨	1.0	عالي
٤	تساهم الاتصالات الإدارية بتوفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحا	3.7	1.١	عالي
٥	تساهم الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين	3.7	٠.98	عالي
٦	يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية	3.35	1.١	متوسط
٧	يستشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها	3.1	1.3	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	٣.٦	٠.٨٤	متوسط

حيث يظهر من الجدول(٩) أن المتوسط الحسابي العام للفقرات بلغ (٣.٦) وهو بمستوى متوسط، حيث يلاحظ من الجدول (١٢) أن الفقرتين (٢) و (3) وهما على التوالي (تساهم الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة) ، (تساهم الاتصالات الإدارية بتوفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية) كان لهما أعلى متوسط حسابي بلغ (3.8)، أما أقل متوسط حسابي فكان للفقرة (7) (يستشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها) وبلغت قيمته (3.1) . وجميع الفقرات الواردة في الجدول (١٢) حازت على متوسط حسابي أعلى من درجة الحياد والبالغة (٣) درجات في المقياس ذي النقاط الخمس المستخدم في الدراسة مما يشير إلى وجود حالة ايجابية وتوجه مقبول نحو فاعلية القرارات الإدارية.

ثانياً: اختبار الفرضيات الدراسة

كما بينا سابقاً فقد هدفت الدراسة إلى الكشف عن فاعلية الاتصالات الإدارية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية من خلال إختبار فرضيات التي بدورها ستجيب على أسئلة الدراسة ، وفيما يلي التحليل الإحصائي واختبار تلك الفرضيات:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية للإتصالات الإدارية(الأنماط والوسائل والمهارات) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة ، والشمولية ، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

الجدول(١٠)

اختبار الإنحدار المتعدد وإختبار التباين ANOVA للإتصالات الإدارية في توفير خصائص معلومات مناسبة للقرارات

(R) الارتباط	(R^2) معامل التحديد	F المحسوبة	β معامل الانحدار	DF درجات الحرية	Sig* مستوى الدلالة
٠.٦٥	٠.٤٢٣	٢٩.٥٢٥	٠.٧٤٤	٣	٠.٠٠٠
				١٢١	
				١٢٤	

يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الادارية بأبعادها الثلاثة (أنماط ووسائل ومهارات) في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، إذا بلغ معامل الارتباط R (٠.٦٥) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٤٢٣)، أي أن ما قيمته (٠.٤٢٣) من التغيرات في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها ناتج عن التغير في أنماط الاتصالات كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٧٤٤)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنماط الاتصالات يؤدي إلى تحسين خصائص المعلومات بقيمة (٠.٧٤٤)، وما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F، وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الرئيسة الأولى، وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية للاتصالات الإدارية بأبعادها الثلاثة في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والهابطة

والأفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة ، والشمولية ، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الإنحدار البسيط، والجدول (١١) يبين ذلك :

الجدول(١١)

اختبار الإنحدار البسيط وإختبار التباين ANOVA لأثر فاعلية الأنماط الإدارية في توفير خصائص معلومات مناسبة للقرارات

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
٠.٠٠٠	١	٠.475	35.921	٠.226	٠.475[a]
	١٢٣				
	١٢٤				

*** يكون التأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).**

أظهرت نتائج التحليل الإحصائي وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط الاتصالات(الصاعدة والنازلة والأُفقية) في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها، إذا بلغ معامل الارتباط R (٠.٤٧٥) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$). أما معامل التحديد R^2 فقد بلغ (٠.٢٢٦)، أي أن ما قيمته (٠.٢٢٦) من التغيرات في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها ناتج عن التغير في أنماط الاتصالات كما بلغت قيمة درجة التأثير β (٠.٤٧٥)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في تحسين أنماط الاتصالات يؤدي إلى تحسين خصائص المعلومات بقيمة (٠.٤٧٥)، وما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة F، وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الفرعية الأولى، وقبول البديلة التي تؤكد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لأنماط

الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأُفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

الفرضية الفرعية الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والإلكترونية) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط والجدول (١٢) يوضح ذلك:

الجدول(١٢)

اختبار الإنحدار البسيط واختبار التباينANOVA لأثر وسائل الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات اللازمة للقرارات

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
٠.٠٠٠	١	٠.502	41.520	٠.252	٠.502[a]
	١٢٣				
	١٢٤				

يظهر أثر وسائل الاتصالات الإدارية في توفير معلومات من خلال معامل الارتباط **R** الذي بلغ (٠.٥٠٢) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، ومعامل التحديد **R**٢ بلغ (٠.٢٥٢)، أي أن ما قيمته (٠.٢٥٢) من التغيرات في توفر المعلومات المطلوبة ناتج عن التغير في وسائل الاتصالات .

وبلغت قيمة درجة التأثير **β** (٠.٥٠٢) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى وسائل الاتصالات يؤدي إلى تحسين خصائص المعلومات بقيمة (٠.٥٠٢) ، وما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F** الظاهرة بالجدول (٦) ، وهذا يؤكد رفض الفرضية العدمية الفرعية الثانية ، وقبول البديلة التي تؤكد وجود أثر ذو دلالة إحصائية لوسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والإلكترونية)

في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب ، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

الفرضية الفرعية الثالثة : لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير معلومات ذات خصائص مطلوبة.

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام تحليل الانحدار البسيط حيث الجدول (١٣) يوضح ذلك :

الجدول(١٣)

اختبار الإنحدار البسيط واختبار التباينANOVA لأثر مهارات الاتصالات الإدارية في توفير المعلومات اللازمة للقرارات

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R^2) معامل التحديد	(R) الارتباط
٠.٠٠٠	١	٠.617	75.562	٠.381	٠.617[a]
	١٢٣				
	١٢٤				

يتبين من الجدول السابق أن معامل الارتباط **R** الذي بلغ (٠.٦١٧) عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) ، ومعامل التحديد R^2 بلغ (٠.٣٨١)، أي أن ما قيمته (٠.٣٨١) من التغيرات في توفر المعلومات المطلوبة ناتج عن التغير في مهارات الاتصالات .

وبلغت قيمة درجة التأثير **β** (٠.٦١٧) ، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في مستوى مهارات الاتصالات يؤدي إلى تحسين خصائص المعلومات بقيمة (٠.٦١٧) ، وما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F** الظاهرة بالجدول (٩) ، ما يعني رفض الفرضية العدمية الفرعية الثالثة ، وقبول البديلة حيث وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والقراءة والتحدث

والإنصات) في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب ، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

الفرضية الرئيسة الثانية : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المطلوبة في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

لاختبار الفرضية الرابعة تم استخدام تحليل الانحدار البسيط حيث الجدول (١٤) يوضح ذلك :

الجدول(١٤)

اختبار الانحدار البسيط والتباينANOVA لأثر

خصائص المعلومات في فاعلية القرارات

Sig* مستوى الدلالة	DF درجات الحرية	β معامل الانحدار	F المحسوبة	(R2) معامل التحديد	(R) الارتباط
٠.٠٠٠	١	٠.667	98.8	٠.446	٠.667a
	١٢٣				
	١٢٤				

يظهر من الجدول (١٠) أن معامل الارتباط **R** الذي بلغ (٠.٦٦٧) عند مستوى ($\alpha \le 0.05$)، ومعامل التحديد **R٢** بلغ (٠.٤٤٦) ، أي أن ما قيمته (٠.٤٤٦) من التغيرات في مستوى تحقيق فاعلية القرارات الإدارية ترجع إلى التغير في خصائص المعلومات المتاحة من حيث التوقيت المناسب ، والدقة، والشمولية، والوضوح، والمرونة، وسهولة الحصول عليها.

وبلغت قيمة درجة التأثير **β** (٠.٦٦٧)، وهذا يعنى أن الزيادة بدرجة واحدة في خصائص المعلومات يؤدي إلى تحسين مستوى فاعلية القرارات الإدارية بقيمة (٠.٦٦٧) ، وما يؤكد معنوية هذا الأثر قيمة **F** الظاهرة بالجدول (١٠) ، ما يؤكد رفض الفرضية العدمية الرئيسة الثانية ،

وقبول البديلة التي تفيد وجود أثر ذي دلالة إحصائية لخصائص المعلومات المتاحة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

الفرضية الرئيسة الثالثة : لا يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للعاملين في الإدارة (الجنس، والعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

أولاً : تحليل الفروقات في أثر الجنس في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية:

الجدول (١٥)

الفروقات في أثر الجنس في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية

One-Sample t Test

الجنس	t	Df	Sig. (2-tailed)
فاعلية الاتصالات	3.089	١	٠.002
		123	

ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$)

لقياس مدى وجود فروقات في فاعلية الاتصالات الإدارية لتحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية تعزى للجنس تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (t-test) لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث تشير معطيات الجدول (١٥) إلى وجود فروق بين المتوسطات الحسابية وذات دلالة إحصائية تعزى للجنس اعتمادا على معنوية قيمة (t) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) SIG=0.002 ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للذكور (٣.٧٤) كما هو مبين في الجدول (١٦) مما يشير إلى أن فئة الذكور هم الأكثر ميلاً نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرار إدارية فاعلة وهذا يؤكد وجود فروقات في فاعلية الاتصالات الإدارية تعزى للجنس .

جدول (١٦)

تقييم مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية حسب الجنس

الجنس	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	٥٨	٤٦.٤	٣.٧٤	٠.٥٧
إناث	٦٧	٥٣.٦	٣.٤	٠.٦٦
المجموع	125	١٠٠	–	–

ثانياً : تحليل الفروقات في أثر العمر في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية:

الجدول (١٧)

الفروقات في أثر العمر في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية

ANOVA اختبار التباين

العمر	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	٠.575	3	٠.192	٠.459	٠.711
Within Groups	50.530	121	٠.418		
Total	51.105	124			

لقياس مدى وجود فروقات في فاعلية الاتصالات الإدارية لتحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية تعزى للعمر تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية الجدول (١٧) واختبار التباين لإجابات أفراد عينة الدراسة حيث تشير معطيات الجدول (١٥) إلى عدم وجود فروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية تعزى للعمر حيث قيمة (f) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) SIG=0.711 ما يؤكد عدم وجود فروقات في فاعلية الاتصالات الإدارية تعزى للعمر، أي أن العمر ليس له أثر في إحداث فروقات قي تقييم فاعلية الاتصالات الادارية في وزارة العدل الكويتية .

جدول (١٧)

تقييم مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية حسب العمر

الفئة العمرية	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
20-30 سنة	٦٣	٥٠.٤	٣.٥٨	٠.٦٤
٣١-٣٩ سنة	50	٤٠	3.49	0.69
٤٠-49 سنة	10	٨	3.7	0.27
٥٠-65 سنة	2	١.٦	3.67	0.10
المجموع	125	١٠٠	-	-

ثالثاً : تحليل الفروقات في أثر التعليم في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية:

يلاحظ عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الاتصالات الإدارية لتحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية تعزى لمستوى التعليم، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA ، والجدول (18) يبين ذلك :

الجدول(١٨)

الفروقات في أثر التعليم في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية

ANOVAاختبار التباين

التعليم	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	٠.552	3	٠.184	٠.440	٠.725

Within Groups	50.553	121	٠.418		
Total	51.105	124			

حيث تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (١٧) إلى عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq$ ٠.٠٥) حيث SIG=0.725 ، مما يعني عدم وجود فروقات في فاعلية الاتصالات الإدارية تعزى لمستوى التعليم والجدول (١٩) يبين المتوسطات الحسابية لمتغير التعليم.

جدول (١٩)

تقييم مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
اقل من ثانوية	٥٩	٤٧	٣.٥٨	٠.٦٥
دبلوم متوسط	٤٧	٣٧.٥	٣.٥	٠.٧
بكالوريوس	١٣	١٠.٥	٣.٧٣	٠.٢٧
دراسات عليا	٦	٥	٣.٦٧	٠.١٠
المجموع	١٢٥	١٠٠	–	–

رابعاً : تحليل الفروقات في أثر الخبرة في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية:

يتبين من الجدول (٢٠) التالي عدم وجود فروق في متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول فاعلية الاتصالات الإدارية لتحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة العدل الكويتية تعزى لسنوات الخبرة ، ولمعرفة الدلالة الإحصائية لتلك الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) وهي كالآتي :

الجدول (٢٠)

الفروقات في أثر سنوات الخبرة في تحقيق فاعلية الاتصالات الإدارية

ANOVA اختبار التباين

الخبرة	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	٠.724	3	٠.241	٠.580	٠.629

Within Groups	50.381	121	٠.416		
Total	51.105	124			

حيث تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (٢٠) إلى عدم معنوية قيمة (F) المحسوبة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) حيث SIG=0.629 ، مما يعني عدم وجود فروقات في فاعلية الاتصالات الإدارية تعزى لسنوات الخبرة للعاملين والجدول (٢١) يبين المتوسطات الحسابية لسنوات الخبرة .

جدول (٢١)
تقييم مستوى فاعلية الاتصالات الإدارية
حسب سنوات الخبرة

المستوى التعليمي	العدد	%	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من ٣ سنوات	٢٣	١٨.٤	٣.٦٦	٠.٥١
٣–٥ سنوات	٣٧	٢٩.٢	٣.٥٣	٠.٦١
٦–١٠ سنوات	٣٤	٢٧	٣.٦٣	٠.٥٩
١٠ سنوات فأكثر	٣١	٢٥.٤	٣.٤	٠.٨٠
المجموع	١٢٥	١٠٠	–	–

وهذا كله يعني أن جميع المتغيرات الديمغرافية لأفراد عينة الدراسة ليس لها أثر في إحداث فروقات في الإجابة عن فاعلية الاتصالات الإدارية في وزارة العدل الكويتية ما عدا الجنس الذي ثبت وجود أثر له في إحداث فروق في الاجابات.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

الاستنتاجات والتوصيات

يتعلق هذا الفصل بتحديد الاستنتاجات التي توصلت إليها الدراسة من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات، كما شمل هذا الفصل التوصيات التي أوردها الباحث بناء على ما توصل إليه من استنتاجات وفيما يلي عرض لتلك الاستنتاجات والتوصيات.

أولاً : الاستنتاجات: من خلال التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات توصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات يمكن عرضها على النحو التالي :

١- تبين أن الإداريين في وزارة العدل على اختلاف مستوياتهم يشجعون الاتصالات التي تتدفق بين الموظفين على اختلاف أنواعها حيث توفر اتصالات من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر تعلمهم بكل ما يهمهم، تسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال التوجيهات والتعليمات والنصائح ، أما الاتصالات الصاعدة فتنقل المعلومات والتقارير حول الانجازات وكذلك الاقتراحات من خلال اتصال العاملين بالمديرين، كما تتوفر اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون بين الوظائف وتسهل الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات ، كل ذلك يؤكد وجود أثر لأنماط الاتصالات الإدارية (الصاعدة والنازلة والأُفقية) في وزارة العدل الكويتية في توفير معلومات ذات خصائص تتسم بالتوقيت المناسب، والدقة ، والشمولية ، والوضوح ، والمرونة ، وسهولة الحصول عليها.

٢- تستخدم الرسائل المكتوبة والشفوية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف حيث توفر المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات ، من حلال وسائل الاتصالات الإدارية (المكتوبة والشفوية والإلكترونية).

٣- يمتلك الإداريون في وزارة العدل الكويتية قدراً من المهارات الأساسية للاتصال ، كما أن لديهم قناعة بأهمية الإتصالات من خلال الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات ودورها في توفير المعلومات المطلوبة خصوصاً الاتصالات المكتوبة التي يمكن الرجوع إليها، وإمكانية استخدامها في أي وقت وكل ذلك يعني وجود أثر لمهارات الاتصالات الإدارية (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات) في توفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات الإدارية.

كما أن العاملين يتميزون بمهارات كتابية ومهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح ، وتميزهم بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم، ومهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم، وتتفق هذه النتائج مع دراسة الذيابات (٢٠٠٦) حيث أظهرت نتائجها أن فاعلية الاتصال الإداري لدى الرؤساء في الشركات المبحوثة من وجهة نظرالمرؤوسين، كانت متوافرة بشكل إيجابي وبدرجة مرتفعة.

٤- أتاحت المعلومات الناتجة عن الاتصالات الإدارية بين العاملين – من خلال ما تحمله من خصائص إيجابية – توفير بيانات واضحة عن المواقف اللازم اتخاذ قرارات بشأنها ما سهل اتخاذ القرارات الإدارية إيجابية ناجحة ، كما أنها جعلت القرارات الإدارية أكثر قبولاً من العاملين ، وهذا كله يعني وجود أثر لخصائص المعلومات المطلوبة في وزارة العدل الكويتية في تحقيق فاعلية القرارات الإدارية.

٥- اتضح وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للجنس حيث أن فئة الذكور هم الأكثر ميلاً نحو اعتبار أن الاتصالات الإدارية تساهم في تحقيق قرارات إدارية فاعلة.

٦- كما اتضح عدم وجود فروقات في أثر فاعلية الاتصالات الإدارية في توفير معلومات تحقق فاعلية القرارات الإدارية في وزارة العدل الكويتية تُعزى للعمر، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة للعاملين في الإدارة، حيث ظهر تشابه الإجابات بغض النظر عن المتغيرات ، ما قد يشير إلى تجانس التنظيم وانسجام أعضائه واتفاقهم على كثير من جوانب عملية الاتصالات الإدارية.

التوصيات:

بناء على نتائج الدراسة والاستنتاجات التي توصلت لها يمكن تقديم بعض التوصيات نوردها على النحو التالي:

١- زيادة الاهتمام بأنماط الاتصالات الإدارية بين العاملين بنفس المستوى الإداري ومن المديرين إلى العاملين والعكس للمساهمة في توفير معلومات ذات خصائص معينة تجعل القرارات الإدارية أكثر فاعلية.

٢- تطوير وسائل الاتصالات الإدارية المكتوبة والشفوية والإلكترونية لتوفير المعلومات المطلوبة، وتدريب العاملين على تلك الوسائل لإتقانها للمساهمة في جعل المعلومات الناتجة عنها أكثر دقة ومنفعة .

٣- عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في الوزارة لتطوير مهارات الاتصالات الإدارية لديهم (الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)، وتدريبهم على إتقانها، وتوعيتهم لمدى أهمية هذه المهارات وانعكاساتها على طبيعة العلاقة التي تربطهم بالمرؤوسين، وعلى توفير المعلومات المطلوبة.

٤- عقد الدورات التدريبية للإداريين العاملين في الوزارة لتدريبهم على التعامل الفعال مع التكنولوجيا والتقنيات المتطورة، وزيادة الوعي لديهم لاستخدام تلك التكنولوجيا لدعم عملية الاتصال الالكتروني بين العاملين.

٥- توفير وسائل الاتصال الحديثة للعاملين لمواكبة التغيير والتطور والتي تزيد من كفاءة وفاعلية الاتصال مثل الحاسب الآلي ، وتفعيل شبكة المعلومات الداخلية (الانترانت) ، وتعميم خدمة (الإنترنت) في كافة الأجهزة الحكومية وإتاحة الفرصة للمستويات التنفيذية للاستفادة من هذه الخدمة بما يخدم مصلحة العمل ، وعدم اقتصارها على المستويات العليا فقط.

٦- مراعاة الدقة في استخدام التوقيت المناسب خلال عملية الاتصال الإداري بين الرئيس والمرؤوس، لما لذلك من أثر إيجابي على طبيعة العلاقة مع العاملين، كون طول فترة الانتظار للاتصال مع الرؤساء، وعدم الدقة في التوقيت يؤدي إلى انعدام الرغبة في الاتصال وبالتالي يفقد الاتصال الفوائد المرجوة منه.

٧- إجراء المزيد من الدراسات لبيان دور الاتصالات الإدارية في متغيرات أخرى غير تحقيق قرارات إدارية فاعلة . ودراسات أخرى لبيان دور الاتصالات الإدارية في تحقيق قرارات إدارية فاعلة في وزارة أخرى غير وزارة العدل.

قائمة المراجع

المراجع العربية

- الأسمر، هنادي (٢٠٠٠)، " **مدى توافر مهارات الاتصال الفعّال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في إربد** "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية : جامعة اليرموك.
- أبو أصبع، صالح، وأبو عرجة ، تيسير(٢٠١٠) . **الاتصالات والعلاقات العامة.** القاهرة : الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات.
- أبو الغنم، خالد (٢٠٠٢). **أثر الرسائل غير اللفظية في فاعلية الاتصال الإداري للإدارات الحكومية في لواء ذيبان: دراسة ميدانية،** مؤتة للبحوث والدراسات، مجلد (١٧)، عدد(٧)، ص ٢٢٣-٢٥٧.
- أبو صواوين، راشد محمد (٢٠٠٥). **تنمية مهارات التواصل الشفوي (التحدث والاستماع) لدى طالبات السنة الرابعة بقسم الإعلام التربوي بكلية التربية النوعية بجامعة الأقصى بدولة فلسطين.** أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية النوعية، جامعة الأقصى.
- أبو قديري، زعل محمد (٢٠٠٣)." **مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- أبو هميس، محمد عبد الكريم (٢٠٠٧)." **بعنوان أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على الصناعات الدوائية في الأردن**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة البلقاء التطبيقية.
- إدريس، ثابت عبد الرحمن والمرسي، جمال الدين محمد (٢٠٠٥)، **السلوك التنظيمي: نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

- الين، مادلين بيرلي، أنطوانيت د. لوشا (٢٠٠١). **الإنصات: فهم ما وراء الكلمات.** ترجمة: هالة صدقي، ط ١، القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة.

- البكري، ثامر (٢٠٠٩) .**الاتصالات التسويقية والترويج** . عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.

- بلال، محمد إسماعيل (٢٠٠٥).**السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق**،ط ٢ الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.

- الجوهر، محمد ناجي (٢٠٠٠). **الاتصال التنظيمي**. العين، الإمارات العربية المتحدة: دار الكتاب الجامعي للنشر والتوزيع.

- جودة، محفوظ أحمد (٢٠٠٩). **العلاقات العامة مفاهيم وممارسات**.عمان: دار زهران.

- حجاحجة، علي خلف (٢٠٠٤). **اتخاذ القرارات الإدارية**. عمان : دار قنديل للنشر والتوزيع.

- حريم، حسين(2004)، **السلوك التنظيمي**، ط2 ، عمان :دار الحامد للنشر.

- حسن، ماهر محمد (٢٠٠٣). **القيادة اساسيات ونظريات ومفاهيم**. عمان: دار الكندي .

- الحوامدة، نضال صالح، (2002) . أثر خصائص معلومات القرارات على التكيف مع بيئة المهمات . **مؤتة للبحوث والدراسات – سلسلة العلوم الاجتماعية والإنسانية**– ، مجلد (١٧)، عدد(٧) ، ص ١١- ٤٧ .

- حيدر، معالي (٢٠٠٢) . **نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

- الخلوف، إبراهيم (١٩٩٩). **مستوى فاعلية الاتصال الإداري في القطاع العام الأردني: دراسة ميدانية من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية في الدوائر الحكومية في محافظة إربد،** (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد.
- الخوالدة، رياض عبد الله (٢٠٠٥) . **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع الإداري في المؤسسات العامة الأردنية.** (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن .
- داود، نسيمة، وفريحات، شيرين (١٩٩٧). " **العلاقة بين مهارات الاتصال لدى المرشد وجنسه وعدد سنوات خبرته وفاعليته في تقديم خدمات الإرشاد كما يراها المسترشدون**"، دراسات العلوم التربوية، مجلد (١)، عدد (٢٤)، ص ٤٧-٥٦.
- دليو، فضيل (2003). **اتصال المؤسسة.** ط1 ، القاهرة :دار الفجر للنشر.
- الذيابات، أحمد سليمان (٢٠٠٦)." **مدى توافر مهارات الاتصال التقليدية والرسائل غير اللفظية وأثره على فاعلية الاتصال الإداري: دراسة ميدانية على اتجاهات الرؤساء العاملين في قطاع الصناعات الاستخراجية الأردنية من وجهة نظر المرؤوسين**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.
- الربابعة، إبراهيم محمد (١٩٩٦). " **نمط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وأثره على علاقاتهم مع المعلمين في محافظة عجلون** "، (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الزعبي، خالد (٢٠٠٥)." **مدى توافر مهارات الاتصال والرسائل غير اللفظية لدى الرؤساء في مراكز الأجهزة الحكومية في محافظة الكرك من وجهة نظر المرؤوسين وأثر ذلك على فاعلية الاتصال الإداري**"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، مجلد (٣٢)، عدد (٢) ص ١٤٧-١٨٧.

- سعد، إسماعيل (٢٠٠٤). **الاتصال الإنساني في الفكر الاجتماعي.** الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- السلطان، خالد صالح علي (٢٠٠٦)." **المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة صنعاء.
- الشبول، محمد أنور (٢٠٠٣). " **أثر المعلومات وأنظمة المعلومات الإدارية على اتخاذ القرارات في قطاع الاتصالات في الاردن**"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك.
- الصبيحات، إبراهيم بدر شهاب (١٩٩٤). " **مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الشركات المساهمة العامة المختلطة الصناعية في الأردن**"،(رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية.
- الصيرفي، محمد (٢٠٠٥). **السلوك التنظيمي.** الإسكندرية: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
- الضمور، فيروز مصلح (٢٠٠٣) . **أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على الإبداع التنظيمي : دراسة تطبيقية على الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية** . (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية، الأردن .
- الطائي، محمد عبد حسين (٢٠٠٥)، **المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية**.ط١، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الطراونة، محمد سالم (٢٠٠٣). " **أثر جودة تكنولوجيا نظام المعلومات الإدارية المدركة في السلوك الإبداعي وفاعلية اتخاذ القرارات في سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة**"،(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة.

- عايد، محمد دخيل (٢٠٠٤). " **معوقات الاتصال الإداري بين رؤساء الأقسام في قطاع الكليات بالهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب في دولة الكويت وسبل التغلب عليه**".(رسالة ماجستير غير منشورة) ،كلية التربية،جامعة اليرموك.
- العثيمين، فهد بن سعود (٢٠٠٤) . **الاتصالات الإدارية ماهيتها– أهميتها – أساليبها** . الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية.
- العدوان، شاكر أحمد طلال (٢٠٠٦). " **أثر خصائص المعلومات على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات العامة الأردنية**"، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، الجامعة الأردنية.
- العلاق، بشير (١٩٩٩). **أسس الإدارة الحديثة**، دار اليازوري العلمية:عمان، الأردن.
- الغالبي، طاهر محسن، والعامري، صالح مهدي، (٢٠٠٨). **الإدارة والأعمال** . عمان: دار وائل للنشر.
- غيث، وليد حسن (١٩٩٦). " **أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحكومي في محافظة عمّان** ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الأردنية.
- القرعان، احمد خليل، وحراحشة، ابراهيم محمد (٢٠٠٤). **الإدارة المدرسية الحديثة**. عمان: دار الإسراء للنشر.
- القريوتي، محمد قاسم (٢٠٠٠). **السلوك التنظيمي**. ط ٣، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- كردي، أحمد السيد (2010). **مبادئ عملية اتخاذ القرار الإداري** .

- كنعان، نواف (٢٠٠٧) . **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق**. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- ماهر، أحمد (٢٠٠٤). **كيف ترفع مهاراتك الإدارية في الاتصال**.الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- مشرقي، حسن علي(١٩٩٧). **نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة** . عمان : دار الميسرة للنشر و التوزيع.
- محمود، منال طلعت (٢٠٠٣). **الاتصال الإداري**، الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث للنشر.
- مسلم، علي عبد الهادي(١٩٩٤). **نظم المعلومات الإدارية**. الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية.
- المغربي، كامل محمد (٢٠٠٤). **السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم**. ط ٣، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- النظامي، نانسي(٢٠٠٢). "**مهارات الاتصال لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية التربية في جامعة اليرموك من وجهة نظر الطلبة** ". رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة اليرموك.
- هلال، محمد عبد الغني (١٩٩٩). **مهارات الاتصال: فن الاستماع والحديث**، القاهرة: مركز تطوير الأداء للنشر والتوزيع.

- ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٢) . **اتخاذ القرارات التنظيمية**.عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

المراجع الانجليزية:

- Ashram , H . (2005**) . Leader ship Decision Making** . USA : Harvard Press .
- Chandan, Jit S.,(2005) . **Organizational Behavior**, ed 3, New Delhi, Vikas Publishing House PVT LTD.
- Daft, Richard L. and Noe, Raymond A.(2001), **Organizational Behaviour**, New York, Harcourt College.
- Dinock, M.E (2000), **Public Adminstration**, 3rd , Oxford & IBH. Publishing Co. New Delhi.
- El-Uteibi, Subhi (2005), **Effective Communication and Personal Business Skills**, ed 1, Amman: Dar Al Hammed.
- Engkavanish Sujira. (1999**). Analysis of the Effectiveness of communication and information Sharingin** Virtual Project organizations, Dissertation Abstracts International , A60/04, P1221
- Griffin, R.W & Moorhead, G. (1986) **Organization Behavior**, 1st ed, Houghton Mifflin, Roston,.
- Garthe, J . (2004) . **Organizational Theory , Design and Change , Text and Cass** . New Jersey : Prentice Hall .
- Harrison , F . (1999) . **The Managerial Dicision - Making Process** . New York : Houghton Mifflin Company.
- Kaplan, R.S. And Norton, D.P, (2000). **The Strategy-Focused Organization :How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment.** Harvard Business School Printing.

- Miller, RuthA, Spurlock.(2000). **The Importance of Communication Skills,** Perceptions of IS Professionals. IS managers, and users, Dissertation Abstracts. International. B61/05, p2627l.
- Madhukar, R. K. (2003), **Business Communication and Customer Relations**, ed 2, New Delhi, Vikas Publishing House Pvt Ltd.
- Mohsen, Tavakol, et..al.,(2005)" **A Quantitative Survey of Intern's Knowledge of Communication Skills : An Iranian Exploration"**, BMC Medical Education Journal , Vol. 5, Issue 1.
- Nasro, Masoud, (2001) **Communication skills**, Amman: Al-SafaPublishing.
- Ober, Scot, (2003) **Contemporary Business Communication**, ed 5, New York, Houghton Mifflin Company
- Schermerhon, J .(2004) **. Core Cocept of Management** . New York : John Wiley . Inc .
- Singh, Yogendra and Pandey, Mamta, (2004) **Principles of Organizational Behavior,** New Delhi, A. I. T. B. S.
- Stoner, J.A.F., (2002) **Management**, 1st ed, Prentic Inc, New Jersey.
- Thill, John V. and Bovee, Courtland L., (2005) **Excellence in Business Communication,** ed 6, USA: Person Prentice Hall.
- Tongue, John R. And Howard, R. Epps and Laura L.,(2005) Forese**,** **"communication Skills for Patient –Centered Care"** , Journal of Bone & Joint Surgery. JBJS. Org., Vol. 87-A, No.3
- Veronica, Thomas and Tom, Cohn, (2006)**" Communication Skills and Cultural Awareness Courses for Healthcare Professionals who Care for Patients with Sickle Cell Disease"** , Journal of Advanced Nursing , Vol. 53, Issue 4, pp 480-488.
- Yamaguchi,Ikushi, (2005) **"Interpersonal communication Tactics and Procedural Justic for Uncertainty Management of Japanese Workers",** Journal of Business communication, Vol. 42, No.2, pp 168-194.

الملاحق

الملحق (1)

الاستبانة

	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا"
الاتصالات الهابطة						
١.	**يتوَفر في الوزارة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين بشكل مستمر**					
٢.	**يتوَفر في الوزارة اتصالات واردة من المديرين إلى العاملين تعلمهم بكل ما يهمهم**					
٣.	**تسهل الاتصالات الواردة من المديرين إلى العاملين الحصول على المعلومات اللازمة لإنخاذ القرارات**					
الاتصالات الصاعدة						

	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا"
٤.	يتوفر في الوزارة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين بشكل مستمر					
٥.	يتوفر في الوزارة اتصالات واردة من العاملين إلى المديرين تعلمهم بكل مشاكلهم ومقترحاتهم					
٦.	تسهل الاتصالات الواردة من العاملين إلى المديرين الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
الاتصالات الأفقية						
٧.	يتوَفر في الوزارة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري بشكل مستمر.					
٨.	يتوَفر في الوزارة اتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري تشجع التعاون والتكامل بين الوظائف					
٩.	تسهل الاتصالات بين العاملين بنفس المستوى الإداري الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات					
وسائل الاتصال المكتوبة						
١٠.	تستخدم المراسلات المكتوبة بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف					
١١.	تتسم المراسلات المكتوبة بين العاملين في الوزارة بالوضوح					
١٢	تساهم المراسلات المكتوبة بين العاملين في الوزارة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.					
وسائل الاتصال الشفوية						
١٣	تستخدم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف.					
١٤	تتسم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الوزارة بالوضوح.					
١٥	تساهم وسائل الاتصال الشفوي بين العاملين في الوزارة بتوفير المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات.					
وسائل الاتصال الإلكترونية						
١٦	تستخدم وسائل الاتصال الالكترونية بين العاملين في الوزارة بشكل مكثف.					

	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا"
١٧	تتسم وسائل الاتصال الالكترونية(البريد الالكتروني) بين العاملين في الوزارة بالوضوح.					
١٨	تساهم وسائل الاتصال الالكترونية(البريد الالكتروني) بين العاملين في الوزارة بتوفير المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات.					
مهارات الاتصالات الإدارية(الكتابة والتحدث والقراءة والإنصات)						
١٩	يتميز العاملون بمهارات كتابية تعبر عما يريدون بوضوح.					
٢٠	يتميز العاملون بمهارات تحدث تعبر عما يريدون بوضوح.					
٢١	يتميز العاملون بمهارات قراءة تساهم فهم المطلوب منهم.					
٢٢	يتميز العاملون بمهارات إنصات تسهل التفاهم مع زملائهم.					
خصائص المعلومات(التوقيت المناسب،والدقة، والشمولية،والوضوح،وسهولة الحصول عليها)						
٢٣	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بتوفرها بالوقت المناسب.					
٢٤	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالدقة.					
٢٥	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالشمولية(توفر المعلومات كما ونوعا).					
٢٦	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بالوضوح.					
٢٧	تتسم المعلومات الناتجة عن الاتصالات الداخلية بين العاملين بسهولة الحصول عليها.					
توقيت إتخاذ القرار						
٢٨	تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تساعد في اتخاذ القرارات الإدارية في الوقت المناسب.					
٢٩	تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تجعل اتخاذ القرارات الإدارية أكثر سرعة.					
سهولة تنفيذ القرار						
٣٠	تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تسهل تطبيق القرارات الإدارية.					

	الفقرة	موافق جداً	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق أبدا"
٣١	تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر نجاحا.					
قبول القرار من قبل المعنيين						
٣٢	تساهم الاتصالات الإدارية في الوزارة في توفير معلومات تجعل القرارات الإدارية أكثر قبولاً من قبل العاملين.					
٣٣	يقبل العاملون القرارات الإدارية برغبة حقيقية.					
٣٥	يستشير المديرون العاملين لديهم في عملية اتخاذ القرارات الإدارية مما يساهم في تسهيل قبولها.					

الملحق (٢)

قائمة محكمي أداة الدراسة

الرقم	الاسم	التخصص
١-	أ.د كامل المغربي	جامعة الشرق الوسط – عمان
٢-	أ.د طارق شريف	جامعة العلوم التطبيقية – البحرين
٣-	د. عواد الظفيري	كلية العلوم الادارية- جامعة الكويت
٤-	د. أحمد عبد الرحمن	كلية العلوم الادارية- جامعة الكويت

٥-	د. يونس مقداد	جامعة الشرق الوسط- عمان